云学堂 | 商业学习书系

场域领导力

关系视角下的高绩效团队打造

江政 郑磊 著

THE FIELD LEADERSHIP

A High-Performance Team In A Relational Perspective




中国工信出版集团


電子工業出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
http://www.phei.com.cn

VISIT…

LANZAROTE Caliente.COM

云学堂 | 商业学习书系

场域领导力

关系视角下的高绩效团队打造

江政 郑磊 著

THE FIELD LEADERSHIP

A High-Performance Team In A Relational Perspective





中国工信出版集团



電子工業出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

http://www.phei.com.cn

云学堂 | 商业学习书系

场域领导力

关系视角下的高绩效团队打造

江政 郑磊 著

THE FIELD LEADERSHIP

A High-Performance Team In A Relational Perspective




中国工信出版集团


電子工業出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
http://www.phei.com.cn

云学堂 | 商业学习书系

场域领导力

关系视角下的高绩效团队打造

江政　郑磊　著

THE FIELD LEADERSHIP

A High-Performance Team In A Relational Perspective



電子工業出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目（**CIP**）数据

场域领导力：关系视角下的高绩效团队打造/江政，郑磊著.—北京：电子工业出版社，2017.7

ISBN 978-7-121-31818-4

I.①场… II. ①江… ②郑… III.①企业管理 - 组织管理学 IV.①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字（2017）第129739号

策划编辑：吴亚芬

责任编辑：吴亚芬

印　　刷：

装　　订：

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱　邮编：100036

开　　本：720×1000　1/16　印张：13　字数：127千字

版　　次：2017年7月第1版

印　　次：2017年7月第1次印刷

定　　价：48.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：（010）88254199，sjb@phei.com.cn。

推荐序1

场域赋能

——正和岛总裁　黄丽陆

今天职场的变化显而易见，一是商业大环境的改变、移动互联网带来的信息透明与对称，以及全新的社交关系，让传统的权威管理失去了重要的环境基础。二是80、90后已成为职场的主力军，新生代是在市场经济的大背景下成长起来的，个性、自由代替了父母们的集体主义。

技术变革和代际交替使很多传统企业遇到了巨大的管理瓶颈。科层的组织架构不适应，忠诚的企业文化被唾弃，物质刺激的绩效管理也不那么灵光。这一轮经济下行中倒下的企业，并不简单地都是市场的原因、金融的原因，相当一部分是企业文化的原因、团队的原因，没有文化认同、没有团队精神的企业，一有风吹草动便似大敌来临。

这样的大背景下，场域领导力应运而生。吉尔伯特行为工程模型揭示出影响绩效的因素中，环境因素（信息、资源、激励）占75%，个体因素（知识/技能、能力、动机）仅占25%，真实地体现团队管理改变的方向：重塑环境因素、改善个体因素，是获得团队绩效提升、领导力品质塑造的主要路径。

就具体的方法论而言，集合社群管理、传播规律、新生代群体特征，以下几点操作可能有些价值。

第一，信息能量管理。今天企业组织的社群化倾向十分明显，企业信息全方位透明，大到老板的言行、公司的隐形战略、薪资与激励（虽然很多公司对此执行保密原则）、运营风险，小到员工的血型、星座、饮食、嗜好、性取向等。这些都呈无序、自由流动状，大多时候它们是无害的，成为公司亚文化的重要部分。而当不对称的“负面”信息（往往涉及“公平”维度）出现时则会很快被放大，一时成为企业的舆论中心。从整体上看，对公司信息的适度管理，赋予信息的正能量价值是必要的，包括对正面信息的分阶传播、对细小负面信息的及时疏导。

第二，解构大一统的企业文化。传统的企业管理讲究大一统的文化归属感，某种意义上是集权下的统一。“场域”作为社会学的概念是多元化的、平行的，是多个亚文化的和平共处。所以，传统企业突破

管理瓶颈，一是结构扁平化，去中心化，二是解构大一统的文化集权，培育多元、积极、特色的亚文化。这与新生代的个性化特征相匹配，他们需要这样适宜的温度与湿润的土壤。有了如此安全可信赖的空间，新生代的创造性必然爆棚，企业何愁无竞争力。

第三，为个体赋能。在很多50、60、70后的老板看来，80、90后员工难以管理，形式上看确实如此，最大的冲突在代际的文化与价值认同上：集权主义与个人主义顶牛；物质匮乏与衣食无忧对冲；委婉含蓄与直抒胸臆起急。代际的鸿沟，谁服从谁？妥协的必须是老一代，其实不仅是被动的妥协，更需积极关注新人的痛点。新生代回归到人性的单纯处，实乃中国社会步入正途的开始，但与上一代相比，他们身陷激烈的竞争环境中，骄傲的个性最需要专业的能力与成就感的支撑。他们的动机是如此简单直白，那就满足他们，组织对个体的赋能从未像今天这样紧迫。50、60、70后的大叔们，你们行动了吗？

简言之，场域从社会学进入企业管理范畴，它的应用场景更具象化：老的管理者、新的进入者，成熟乃至过时的理论与体系，新生代具体而鲜明的渴望。

最后的结论，场域领导力必须具有强大的赋能特质，从信息、文化到个体，整体上则是为企业自身赋能。

如此，方有价值，而非一套说辞。

2017年5月20日于深圳　四季酒店

推荐序2

——联想集团高级副总裁　乔健

作为一名女性管理者，我非常喜欢分享“她”力量。“她”力量表示的是女性所共有的顽强、合作、多任务处理、更多考虑人际感受，以及以柔克刚的能力。我惊奇地发现，这种以柔克刚的力量、这种人际互动的力量，就是本书提到的“左侧的力量”，是绿色和黄色场域的力量！“左侧的力量”是强大的、柔软的，是水滴石穿的那种感觉。在公司管理中，很多时候是这种柔的力量更重要，因为我们面临的管理对象更多的是知识管理者，他们更加感性，这种绿色和黄色的场域对他们更有影响力。

在领导力的修炼和提升中，每位领导人都需要习得这种力量，这样，我们就可以用柔性的力量去打造信任场和凝聚场，用刚性的力量去打造创新场和执行场，让整个团队在健康的场域下，既能有人性的关怀，又能有做事的成就，既能关注到目标和愿景，又能关注到过程和效率，这不正是每位管理者梦寐以求的团队状态吗？

本书源自NASA的4D　系统，结合中国的本土实践及“团队协作的五大障碍”，提出了健康场域的四种场域状态，对团队建设中需要关注的“聚合的力量”做了阐述和说明，而且从一个很有趣的关系视角来审视我们的团队，并用“四个关注”及其应用案例展示了一幅用场域领导力来打造高绩效团队的全景图，是非常有意思的尝试和实践。

推荐序3

——本源教育集团总裁　安清

每当要调研一个团队存在的问题时，我总是先找到团队的领导者面谈。除了收集一些必要的资料信息外，我更想感受一下领导者身心传递出来的气息，通过看得见、听得到的身心呈现，就可以清晰这个团队的范畴，因为每个决策者自身都会有独特的魅力，而这种魅力的传递，就形成了决定价值观及使命的场域。

花开了，蝴蝶就会来！花儿是看得见的景致，而花儿的芳香气味就是吸引蝴蝶翩翩而来的场域。

卓越的领导者的主要工作不是放在具体的人、事、物的烦琐管理上，而是去构建一个场域，在这种场域里，这些人、事、物能够自发流转、自我运行、自动管理，健康的场域会令想要的成果出现。

每当创建团队时，领导者首先选拔自己的左膀右臂、哼哈二将、四梁八柱，而构建这些框架的终极目的，其实也就是要形成团队的场域，这个场域散发出来的气息，就会形成团队的凝聚力、向心力、吸引力。

通过本书的阅读，我从中学习到团队中人与人之间的不同天性的互补与冲突的原理，以及想要改变或提升团队绩效的措施、手段和场景。尤其是本书中多个用场域领导力系统驱动企业业务、助力企业绩效提升的案例，给了我们很大的震撼和启迪：其实领导力的培养和训练，也可以不是浮在空中的，而是接地气的、能够场景化的，更是全员可以一起学习和修炼的。

领导者要想打造高绩效团队，需要精心打造自己的场域领导力！

前言

《场域的力量》自出版以来，受到了培训界同行和客户的关注，也掀起了关于“场域”的话题热，在管理培训与咨询行业圈，“场域”已经成为一个高频词汇。越来越多的人开始讨论“场域”。原本“场域”是一个社会学概念，这本书把它引入企业管理领域，现在看来，也算一次小小的突破和创新，恰好又迎合了当下团队管理、组织打造的热点，使得“场域的力量”、“场域管理”、“场域打造”成为大家津津乐道的话题。

与此同时，企业级培训服务平台——云学堂与我们一起携手打造了“绩效落地学院”，以此为依托，在我们前期的“重塑场域打造高绩效团队”内训课程的基础上，又经过迭代和重构，陆续推出了“打造高绩效团队”线上课程、团队场域发展测评、个人场域领导力测评、绩效落地师培养O2O认证课程、高绩效团队打造企业项目等一系列产品。这使得“重塑组织场域、提升团队绩效”这套理论体系和实践方法能够以多种形式走进更多的中小型民营企业，让更多企业和管理者从中受益。当然，在这些教学和项目实施的过程中，我们也获得了更多的应用场景、成功案例、心得体会，反过来又丰富了这套体系，并推动这套体系不断迭代和重生。

在此背景之下，2016年年中，我们设计了“场域领导力版权认证课程”，首期认证班在武汉举办，受到了企业老板、培训师、企业业务部门负责人及人力资源发展部门的追捧，而我们在课程里总结提炼的“十二种典型应用场景”也成为一大亮点。应用场景和案例是体系的生命。系统的总结和这些案例的提炼，让更多的企业可以看到和学习，成为我们新的使命。我们萌发了从所有客户里挑出100家企业，每家企业对应一个实践案例，编写丛书的念头，这就是我们最初“百家企业的百个案例”的构思。经过与电子工业出版社的编辑沟通，最终，我们以“精选、经典”为标准，以效果为导向，而不仅仅追求数量，从众多案例中挑选了8家企业的8个典型案例，编成本书。

无论是场域话题受到关注，还是企业实践的不断丰富，都会推动理论的创新和迭代，也需要更强有力的理论支撑，因此我们几乎每隔一段时间都会认真梳理理论知识。2016年4月，《中国培训》杂志跟我们约稿，要做一个“打造高绩效场域”的专题，这更加促使我们进行系统的思考和梳理。在2016年5月刊《中国培训》杂志“打造高绩效场域”专题系列文章的第一篇《场域领导之“道”》里，正式提出了“场域

领导力”的概念。这是一个新概念，是随实践应运而生的概念，也是一个得到大家关注的概念。这个概念，需要一个完整的阐述说明和体系支持，而书就是最好的体系。这也成为本书写作和出版的另一个必要条件。

综上所述，《场域领导力》的编著和出版，就成为一件自然而然、水到渠成的事情。

本书共6章。

第1章：场域领导力的缘起。本章将从“场域”这个词的起源说起，帮助读者对其内涵有更多的了解，进而理解其对管理和绩效的影响，从而逐步理解“场域领导力”是在何种情况下应运而生的。

本书的第2～5章，讲的是场域领导力的内涵：四个关注，帮助读者更好地理解场域领导力的理论支撑、底层逻辑、关注所向，初步了解它的使用场景。为了方便读者理解，我们把案例做了分类，每个关注后均放有案例。

第2章：场域领导力的第一个关注。本章将让你对一个高绩效的健康团队是什么样子的有一个系统的思考，帮你在脑海里描绘一个明确的画面：我要打造的高绩效团队是什么样子的。

第3章：场域领导力的第二个关注。本章将让身为团队领导者的你清楚地知道团队中不同成员的天性对团队绩效有着不同的影响，这些影响甚至能够预见到后果，而团队成员本人也应该通过了解自己的天性，觉察到自己天生的优势和局限，清楚自己在团队中的价值，从而进行很好的自我修炼，扬长避短，与人高效合作。

第4章：场域领导力的第三个关注。场域领导力的第三个关注是“关注如何打造这样健康的团队”。本章将给出措施、路径和方案，从而让每个团队成员成为更好的自己，让每个团队成为更棒的团队。

第5章：场域领导力的第四个关注。场域领导力的第四个关注是“关注日常工作中哪些场景和应用可以让上述行为落地从而让改变发生”。这是场域领导力最重要的关注，任何不能落地的东西都将无法持续。在过往的实践中，我们萃取和开发了大量的应用场景，将场域领导力的原理、知识、方法、工具、模式植入到日常工作场景和管理情境中去，真正落地，让改变发生。

第6章：场域领导力的明天。本章是想与读者做一个探讨：从前面几章的介绍及当前场域领导力在中国企业和培训界产生的影响来看，未来场域领导力走向如何，以及还能拓展到哪些领域和应用场景。

本书的完成首先要特别感谢为我们贡献案例的所有企业和管理者（本书每个案例都注明来源企业，所以这里不再一一赘述），正是他们的勇于尝试、积极实践、开放包容、乐于分享，才让本书有了生命和灵魂。感谢所有与我们合作过的客户企业、学员们。正是你们的信任和开放，才让场域领导力系统在中国企业的落地实践越来越丰富，也使其理论不断丰满。你们也都是本书的创造者，谢谢你们！

感谢《中国培训》杂志社白静恩主编。她在2015年年初的一次沙龙上接触了我们的场域领导力系统，并一直保持关注，也正是因为她的约稿，让我们觉得有必要做一次系统的理论升级和梳理，进而才有了本书的出版计划。

感谢以卢睿泽和丁捷为代表的云学堂，以熊俊彬为代表的学习生态圈（CSTD中国人才发展社群）的各位行业专家、老师们的支持。感谢所有关注我们成长、关注场域领导力理论丰富和实践发展的同行朋友们。你们的鼓励和认可给了我们更多前进的动力，也让我们知道，我们的坚持和坚守是有意义的。

感谢87版《红楼梦》片头题字作者牛宝义先生为本书题写书名。牛宝义老师是书法家欧阳中石先生早期入室弟子，现中国书法家协会会员、中央国家机关书法家协会副主席、中央国家机关美术家协会副主席，他的题字，为本书增色，也延续了自《场域的力量》以来的封面风格。

感谢北京亚细亚高智企业管理咨询有限公司的武红霞为本书内容手绘视觉呈现图，使读者更为直观地了解全书内容。

由于场域领导力目前的理论和实践都在不断完善之中，加之作者经验所限，本书一定还有不足之处，希望广大读者包容、指正。

江政　郑磊

目　录

推荐序1

推荐序2

推荐序3

前言

第1章　场域领导力的缘起

1.1　社会学中的“场域”

1.2　企业管理中的“场域”

1.3　场域领导力的提出

1.4　场域领导力的四个关注

第2章　场域领导力的第一个关注

2.1　引言

2.2　吉尔伯特工程模型解读

2.3　场域灾难

2.4　健康的场域状态

2.5　高绩效正能量团队的画像

2.6　GG医药：逼出奇迹的团队打造

第3章　场域领导力的第二个关注

3.1　引言

3.2　人性觉察

3.3　团性觉察

3.4　物性觉察

3.5　云学堂：人事匹配促升绩效

第4章　场域领导力的第三个关注

4.1　引言

4.2　场域系统的八大行为

4.3　八项行为操练指南

4.4　尚氏集团：重塑场域凤凰涅槃

4.5　华潍科技：打造一个没有抱怨的团队

4.6　长春新维：八项行为塑造主观能动性

第5章　场域领导力的第四个关注

5.1　引言

5.2　场域系统的场景应用原理

5.3　中锐网络：慧眼识人的招牌与选拔

5.4　上海丹正：思路清晰的销售训练

5.5　江城之星：细致入微的综合应用

第6章　场域领导力的明天

6.1　企业场域力量备受关注

6.2　场域领导力的创新实践

6.3　场域领导力企业项目开展方式

6.4　场域领导力的应用延展

参考文献

第1章　场域领导力的缘起

1.1　社会学中的“场域”

“场域”一词原本是个社会学概念，由20世纪法国最具世界影响力的社会学家皮埃尔·布迪厄创造性地提出并进行了系统解释。场域理论是布迪厄的基本理论，也成为布迪厄最具特色和代表性的学术思想，在其社会学思想体系中占有最重要的地位。

什么是场域呢？在布迪厄的研究中，并没有给“场域”这个词本身一个明确的定义，他认为“从分析的角度来看，一个场域可以被定义为在各种位置之间存在的客观关系的一个网络或一个构型。”[1]　场域不仅仅是布迪厄的社会学理论，同时也是其从事社会学研究的基本分析单位。在布迪厄看来，一个分化了的社会并不是由各种系统功能、一套共享的文化、纵横交错的冲突或一个君临天下的权威整合在一起的浑然一体的总体，而是各个相对自主的领域的聚合，这种聚合不可能被压制在一种普遍的社会总体逻辑下，因此，在文化、艺术、宗教、政治、教育等领域，均存在着属于自己的场域。每个场域都规定了各自特有的价值观，拥有各自特有的调控原则。

而一旦我们适应了我们所涉入的场域，这种内聚力就将引导我们驾轻就熟地应付这个世界。也就是说，我们的行为会被场域所改变，且被场域改变后的行为能够让我们在这个场域里舒适地待着。

那么，对于某个场域，是否存在一个明确的界限呢？实际上，场域的界限是一个非常难以回答的问题。场域的界限只能通过经验研究才能确定。尽管各种场域总是明显地具有各种或多或少已经制度化了的进入“壁垒”的标志，但它们很少以一种司法限定的形式出现。

场域的构建，并不是通过行政手段或某种契约协议来完成的，用布迪厄的话来说，就是“场域的构建并不是通过一种强加行为来实现的”，可以这样理解：场域是多种力量和关系的聚合。

社会学中的场域有两个关键特征。第一个特征即场域是一个被调整定型的体系，是某种被赋予了特定引力的关系构型，这种引力被强加在所有进入该场域的客体和行动者身上。第二个特征即场域同时也是一个充满了冲突和竞争的空间，它不是一个僵化的空间，而是包含了各种隐而未发的力量和正在活动的力量，可以形象地将其类比为一

个战场，在这个战场上，各种力量和关系都在进行着角逐。

那么场域中的个体与场域存在着怎样的关系呢？这种关系可以通过两个方面来理解。一方面，个体的人性及个体所占据的位置，构成了场域及其结构；另一方面，对每个身在某个场域中的人来说，外界的因素如果想作用于他，并不是直接作用在他身上，这些因素会先聚合到场域这样一个特定的中间环节上，通过场域特有的形式和力量，从而对置身场域中的人产生影响。

其实更简单地说，场域理论就是一个关系理论，用场域的思维来思考，其实就是从关系的角度来思考。正如卡尔·马克思所说，“社会并不只由个人组成，它还体现着个人在其中发现自己的各种联结和关系的总和”。在场域的视角下来研究人和社会，就能更容易地理解人们的思维方式、行动模式、做事方法，也更容易预测在某个场域下人们可能产生的思维方式、行动模式、做事方法。

因此，自进入21世纪以来，在中国，越来越多的研究学者将布迪厄的社会学场域理论引入其他领域，尤以教育领域为最盛，出现了很多有关学校场域的研究成果。这些研究成果也极大地丰富和拓宽了场域理论的应用范围，丰富了理论本身的内涵。

实际上，这种基于关系来做研究和实践的应用，同样可以为我们做团队领导、员工管理所用。正如著名常春藤公司麦格劳·希尔集团的创始人哈罗德·麦格劳所说，“一个高绩效的组织真正能做的唯一的事情就是营造一个有利于持续进步的环境与氛围”。而这种环境与氛围，就是我们所说的企业管理中的场域。

1.2　企业管理中的“场域”

环境与氛围，这种东西可感却不可见，与布迪厄的很多对场域的诠释不谋而合，于是，我们把布迪厄的社会学的场域概念借鉴到企业管理中来，成为一个管理学概念。这里要特别说明一点，我们主张的“场域”要比布迪厄的“场域”更加灵活，这种灵活既体现在概念上，也体现在边界上。我们用“场域”或“团队场域”、“组织场域”来代指“环境与氛围”，统一把这种组织氛围上的、工作风格上的、行为模式上的、人际默契上的组织环境因素，称为场域。

在中国，传统文化中的“场”由来已久。例如，《易经》的八卦，乾、兑、离、震、巽、坎、艮、坤，其实就是八种场、八种势，在每种场的影响下，事物和人的行为就会发生不一样的变化，从而产生不

一样的结果，这就是八卦。用现代话讲，就是 “能量在场中流动”。再如，佛家讲“道场”，这里的“场”既是讲修行学道的处所，也有能量汇聚之地的意义。一个组织、一个团队，由身在其中的人及这些人处理的事情构成，而且这些人之间、这些事情之间、这些人与事情之间，存在着千丝万缕的联系，就像布迪厄所说，是“各种联结和关系的总和”，忽视这些联结和关系去做管理、做团队打造，就陷入了机械式思维管理的陷阱。

实际上，当我们把场域这个概念引入员工管理和团队打造中时，就已经明确了我们的观点了，那就是：重视人与人、人与事这些构成场域的要素之间的联结，重视这些要素聚合之后产生的综合性力量，从关系的思维和视角去看待团队、分析团队、影响团队、塑造团队。

重视场域的力量对团队的影响，这就是“空间不‘空’，无形的因素影响着我们的行为”。[2] 我们虽然看不到场域，但是，我们可以通过观察场域中人们的行为而容易地感受到场域的存在及其状态。而且这种状态，有好的一面，也有不好的一面，既有积极正向的能够刺激人们做出有利于团队绩效的行为表现的方面，也就是我们常说的“正能量”的一面、赋能的一面；也有消极、负面的能够刺激人们做出不利于团队绩效的行为表现的方面，也就是我们常说的“负能量”的一面、耗能的一面。要想知道场域里面有什么、是什么样的，可以观察一下身在场域中的人在做什么。场域中的人会从其所在的场域之中收集信息，从中挑出真正有价值的，然后根据这些有价值的信息调整自己的行为。这就是说，置身在场域中的你我的思想和言行创造了场域，而场域又使置身其中的你我的思想和言行趋同。

带着这种场域的思维，看一看在你的团队里，有没有遇到过下列情况。

·团队里其实有不少优秀的人，可是放在一个团队里，他们就是互相看不上眼，尚未完全形成合力，都在暗中较劲儿，互不合作，员工流失率也是长期居高不下。

·团队绩效遭遇瓶颈，团队氛围压抑，员工在办公室甚至都不敢大声说话，被动工作，出现问题相互推诿，每个人看似都很忙，实际上上班的时候还有人在偷偷网购，巴不得早点儿下班。

·跨部门沟通和协作总是不顺畅，每个部门都看重自己的利益，遇到事情就推诿，相互指责，表面上看好像各部门相处得很好，实际上一涉及跨部门协作的时候就退缩。

……

诸如此类的问题，还有很多。这就是典型的场域出了问题，团队没有处在一个健康的场域状态中。可是，如前所述，场域这东西看不见摸不着，我们要如何来衡量和管理它呢？

诞生于美国宇航局的NASA-4D系统为场域管理做出了巨大的贡献，也在如何让场域可见上给了我们启发。这套系统的创始人查理·佩勒林博士是原美国宇航局的主要领导者之一，在带领世界顶尖的天文物理科学家队伍攻克科学难关的过程中，他发现了这套对组织绩效有着巨大影响作用的4D系统，并影响了近20年以来的团队管理思维（这套系统的发现过程，在查理的著作How NASA Builds Teams中有详细描述，本书不再赘述）。

查理·佩勒林博士在他的管理实践中，以天文物理科学家的视角，研究了很多人性的学问，他从现代心理学鼻祖卡尔·荣格那里得到启发，选取了两个维度：人类经常性的大脑活动，总结起来大致可以归为两类，一类是收集信息，另一类是做决策。查理以这两个维度构成了一个物理学家非常熟悉和善于使用的坐标轴，横坐标是做决策，纵坐标是收集信息。查理的坐标轴如图1-1所示。

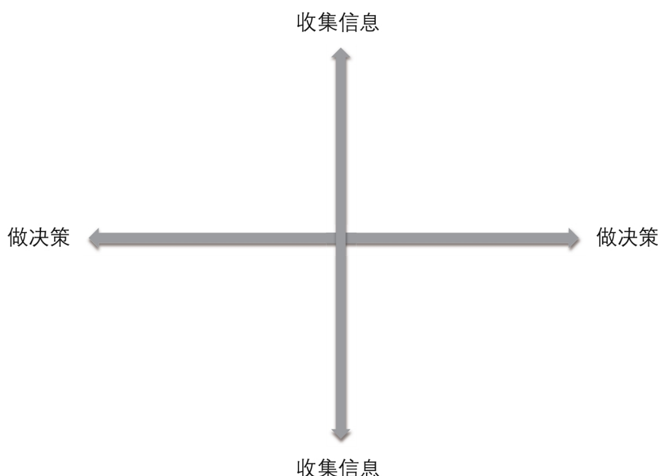


图1-1　查理的坐标轴

用这个坐标轴来分析场域，则可将一个健康的场域分为四个方面；用这个坐标轴来分析置身场域之中的人，则可以将人的天性分成四类；用这个坐标轴来分析管理者的领导风格，则可以将领导风格归结为四种，这就是4D。这里的D，就是Dimensions的缩写，是范围、区域、方面的意思。

4D作为一套衡量工具，非常好地解决了让场域可见及对场域的衡量和管理难题。在本书的第2章，我们将详细介绍这套工具的理论框架和应用实践。

1.3 场域领导力的提出

在经济增长放缓、企业经营环境日趋艰难的大背景下，越来越多的企业家、管理者开始把目光重新转向组织内部，带领整个企业"向内看"，"转型"、"变革"、"重构"、"自组织"这样的概念在企业管理领域、培训领域、咨询领域被反复提到，其实其核心目的和宗旨就一个：看看组织内部还有什么潜力可挖，从而促动组织绩效持续提升。

关注到场域的存在，关注到一个健康的场域对组织健康的重大影响，通过场域的重塑打造一个高绩效团队，充分挖掘团队内部潜力，放大联结和关系聚合之后的力量，成为一种应运而生的新型领导力。

这种新型的领导力，即管理和重塑团队场域的领导能力，团队领导者关注组织环境、团队氛围对团队绩效的重要影响，并对之施加管理动作，从而打造高绩效团队的领导能力，就是场域领导力。

所有的领导力，归根结底都是团队领导力，因此"团队领导力"不能成为某种领导力的个性化标签，场域领导力自然也不例外。场域领导力的特殊性在于，它首先关注的是团队构成要素之间直接形成的联结和关系，并认为这种联结和关系聚合为一种力量，这种力量对所有团队成员的表现产生重要的直接影响，并最终可能影响这个团队的绩效表现和走向。因此，一个合格的团队领导者，必须具有关注关系的基因，能够把握和引导这种关系，在关系的思维下，塑造健康的场域，打造高绩效的团队。

1.4 场域领导力的四个关注

实际上，在实践和应用中，我们一直认为场域领导力是一种很"接地气"的领导力，并没有什么神秘之处，它所有的理论、应用和实践都与场域之中的每个人、每件事紧密结合，是看得见、摸得着、能落地的，是一种"经济适用型"领导力。

总结起来，场域领导力有四个关注。

第一个关注：关注到底是什么在影响着团队绩效及一个健康团队

应有的样子。

第二个关注：关注团队成员的不同天性对团队绩效有着怎样的重大影响。

第三个关注：关注如何打造这样健康的团队。

第四个关注：关注日常工作中哪些场景和应用可以让上述行为落地从而让改变发生。

可以说，这四个关注已经诠释了场域领导力的精髓。接下来的内容，我们就围绕这四个关注展开。

第2章　场域领导力的第一个关注

2.1　引言

场域领导力的第一个关注是“关注到底是什么在影响着团队绩效及一个健康团队应有的样子”。

如果没有系统地思考过到底有哪些因素影响着团队绩效，以及一个高绩效的健康团队是什么样子的，那我们就很难打造一个高绩效团队。如果对影响绩效的因素缺乏系统认知，在管理上就很容易出现精力投放的方向性偏差，往往会事倍功半。如果对一个高绩效的健康团队是什么样子的缺乏系统思考，脑子里就没有一个明确的目标和画面，就无法带领团队走向正确的方向。因此，要想打造一个高绩效团队，无论你从哪个维度去思考或采用哪种方法论，都要首先问自己一个问题：我要打造的高绩效团队是什么样子的？

2.2　吉尔伯特工程模型解读

作为一个团队领导者，你是否正在遭遇团队绩效无法持续提升的困境？

作为一个团队领导者，你是否系统地思考过到底是什么在影响绩效？

不是每个领导者都系统地思考过这个问题，或者思考过但没有得出系统的结论。下面的小实验，将帮你做一次清楚的梳理。拿起笔，一起来做一个小小的测试吧！在开始看下面的内容之前，先提醒你尤其注意两点：一是回到自己的工作上，不要联想你的下属或其他组织成员；二是抛开杂念，根据自己内心真实的感受来选择。

准备好了吗？那就开始吧！

下面列出了6条可能对你的工作绩效产生影响的因素，请回到自己当前的工作，注意，是你自己的工作，不要去想你的下属如何表现得更好。认真严肃地想一想，改变其中的哪一条，会有助于提升你当前的工作表现。你可以反复比较和思考，最终只选择一条，把序号写下来：（　　　）

1.上级或团队对于希望我有什么样的表现提出了非常明确的期望，并且及时做相关反馈。

2.帮助我的绩效目标顺利实现的足够的、系统的工具、支持和材料。

3.根据我的表现赋予我的丰厚回报和非物质激励。

4.符合我工作需求的系统化的培训。

5.我的技能和工作需求之间更加匹配。

6.我所做工作的安全性（工作的稳定性）与社会认可度的保证。

你选择了哪一条呢？

仔细看图2-1，看看你选择的这一条，属于图中的哪个方块。

▲ 明确对绩效的期望 ▲ 关于怎样做工作的清楚指导 ▲ 对绩效表现的相关反馈	▲ 为满足绩效实现的工具、资源和时间 ▲ 接触领导者的渠道 ▲ 充分的人力资源支持 ▲ 系统流畅的工作流程	▲ 依照绩效而定的足够的金钱激励 ▲ 非金钱激励 ▲ 职业发展机遇与空间 ▲ 绩效未实现而产生的明确后果
▲ 系统化的培训 ▲ 丰富的培训机会 ▲ 学习资源	▲ 人与岗位的匹配 ▲ 灵活的工作安排来符合员工的最大能力 ▲ 各种虚拟的或可见的帮助来增强技能与岗位匹配	▲ 认识到员工会因为可能获得的利益而去工作，且利益激励越大工作意愿越强 ▲ 工作的可替代性：接收新人顶替其工作的可能性越大，其工作的努力程度可能就越高 ▲ 获得社会认可度

图2-1　吉尔伯特测评

图2-1列出的六大块20条因素，就是影响组织成员绩效表现的主要因素。这是绩效大师吉尔伯特用行为工程分析的方法做了大量的研究和调查，最终找到的影响员工绩效表现的六大类因素，分别是信息、资源、激励、知识/技能、能力、动机，它们对绩效的影响作用分别占35%、26%、14%、11%、8%、6%，如图2-2所示。这些因素是可以归类的，并且有着不同的影响作用。



环境因素（75%）	信息	资源	激励
	35%	26%	14%
个体因素（25%）	知识/技能	能力	动机
	11%	8%	6%

图2-2　吉尔伯特测评结果

图2-2中上方的三个方框分别是信息、资源、激励，这三者都来自组织层面，而下方的三个框分别是知识/技能、能力、动机，这三者都是与个体相关的。前三者统一称为环境因素，后三者统一称为个体因素。吉尔伯特的调研发现，个体因素对绩效的影响作用只占25%，而75%的影响来自环境因素！而这个环境因素，就是我们之前讲的“场域”。它既包括可见的物理环境，如办公环境、室内布置等；也包括不可见的组织中的人与人之间、人与事之间、事与事之间的联结和关系。

场域对绩效的影响作用居然占75%甚至更多，这可能是一个与我们通常的认知不太一样的结论。通常情况下，很多领导者在团队绩效遇到瓶颈的时候，会选择这样做：给员工更多的培训；敦促员工更多地寻找市场机会；加强对个人绩效的考核力度；强行给员工规定动作……而最后发现，收效甚微，并未有实质性的突破。实际上这些措施，更多的还是在关注那25%的个体因素，起不到真正的作用。

根据20/80法则，作为领导者，要自查一下：在团队绩效遭遇瓶颈时，我是把我80%的管理精力都放在了影响绩效75%的场域的管理上了，还是放在了影响绩效25%的个体的管理上了呢？

2.3　场域灾难

韩国“世越号”客轮沉没

2014年4月16日，一艘载有476人（其中大部分都是高中学生）“世越号”客船在从仁川前往济州岛的途中，在韩国西南部海域遇到突发状况，船体倾斜。此时，船上广播告知人们：危险，待在位置上，不要到处走动。

300多名学生中大多数按照船方指示留在船舱中等待救援，最终与客轮一同沉没，尽管他们中很多人在紧急出口就能看到前来救援的海警。幸存乘客中，不少人正是因为没有听到或无视船方指令，反而

获救，包括一些私自到甲板上抽烟的淘气学生。

事故最终造成304人遇难。

根据后来一些抵达现场准备救援的其他船只上的船员回忆，“世越号”沉没前，已经有不少船只在现场准备施救，但几乎看不到人跳船逃生。

一段由幸存者拍摄的现场视频显示，船体已严重倾斜，但船上学生仍平静地坐在船舱内，船员要求学生们待在原地，不要试图逃生。

不难判断，抛开其他因素不讲，只要当时船上的乘客能大规模跳船逃生，这个酿成300多人丧命的悲剧就可能在某种程度上得到减缓。

但为什么几乎看不到人跳船逃生呢？因为当时有一个典型的非健康状态的场域。

其实，类似于这样非健康状态的场域导致的灾难，非常之多。而在我们的生活和工作中，这样的事情也不胜枚举。场域就是一股力量。

那么，健康的场域应该是什么样子的呢？

2.4 健康的场域状态

在第1章，我们谈到来自NASA的4D系统，通过一个坐标系让场域能够被看见，不再那么神秘，它将场域区分成了四个可见可感的维度，如图2-3所示。

·培养型场域：这种场域充满欣赏和感激，关注人的情绪变化和情感需求，并给人以浓烈的爱的支撑。在这种场域里，你会感觉到温暖和人性化，轻松获得信任和被信任。这是充满呵护人性的场域，就像我们在春天种下树苗，来年迎来满眼绿色 一样，所以我们可以形象地称之为“绿色 的场域”。

·包融 [1] 型场域：这种场域关注人际关系的和谐，重视归属感的建设，鼓励协作，看重团队。在这种场域里，你会感觉到融合和被需要，轻松获得凝聚力和默契协作。这是注重关系和交际的场域，就像各种蜜蜂、蝴蝶围绕着黄色 的小花肆意地采蜜，所以可以形象地称之为“黄色 的场域”。

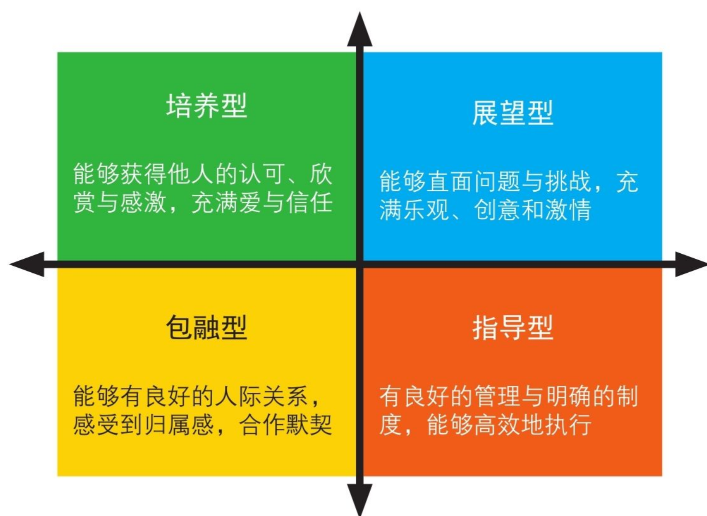


图2-3　四种类型的场域

·展望型场域：这种场域充满创新和能量，总有想不完的点子，没有克服不了的困难，憧憬未来，充满希望。在这种场域里，你会感受到创意、不惧挑战和充满希望，轻松获得激情和战斗力。这是充满希望的场域，就像蓝天一样，所以我们可以形象地称之为“蓝色　　的场域”。

·指导型场域：这种场域自然地关注组织的确定性，关注任务的执行强于关注过程控制，对事情的关注要远超对人的兴趣。在这种场域里，你会感觉到有序、规则和确定性，轻松获得做事的方法，还有明确的当责。就像太阳的组成及其运动一样，极其严谨和认真，所以我们可以形象地称之为“橙色 的场域”。

简言之，绿色 的场域培养成员换位思考、相互关爱，从而建立信任、减少内耗，它实际营造的是信任场；黄色 的场域培养成员的和谐关系、协作意识，从而整合资源、营造归属感，它实际营造的是凝聚场；蓝色 的场域培养成员的创新创意、挑战意识，从而聚焦目标、不断突破，它实际营造的是创新场；橙色 的场域培养成员的过程控制、责任意识，从而高效执行、各尽其职，它实际营造的是执行场。

因此，一个健康的场域状态是信任场、凝聚场、创新场、执行场四种场域类型齐全，这就是一个健康的场域的样子，如图2-4所示。

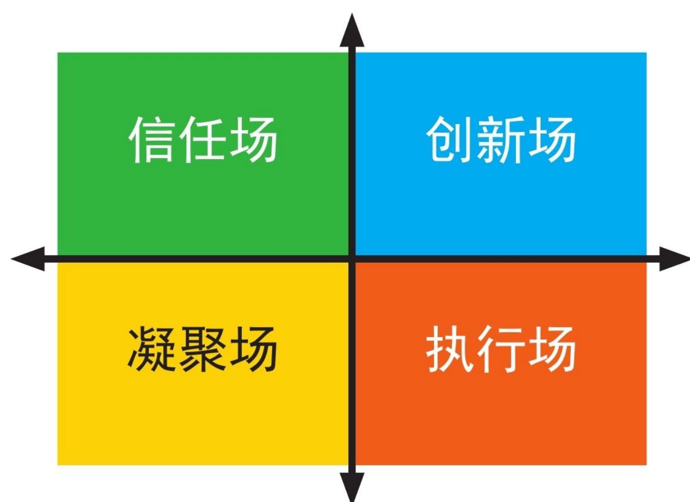


图2-4　场域罗盘

2.5　高绩效正能量团队的画像

在场域领导力工作坊，我们曾经邀请数十个大大小小的团队做一个试验，那就是请每个人用一些词语来形容和描述自己希望待在一个什么样的团队里，然后把这些词分别写在一张张即时贴上面，一张即时贴上只写一个词，最后我们让大家带着各自的即时贴走到屏幕或白板上的场域罗盘前，把自己写的词按照上述四种场域类型归类贴上去，结果是，每次所有的词都刚好归这四类。

实际上我们对一个健康团队的期望，无外乎四个方面，如图2-5所示。



图2-5　某企业大学的团队期待

而一个团队出问题，也会出在这四个方面，如图2-6所示。

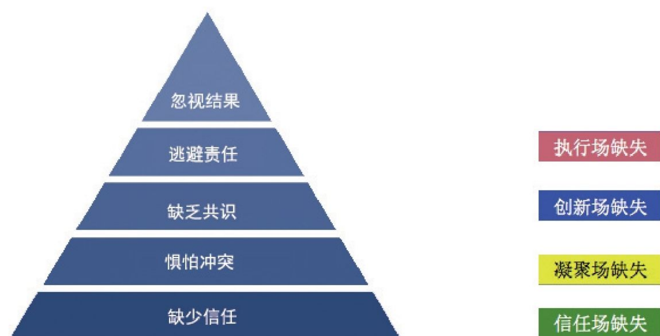


图2-6　团队协作五项障碍（来自“克服团队协作的五种障碍导师认证课”）

这是团队协作五项障碍的分析，如果带着场域的视角去理解，可以非常清晰地看到四种场域的缺失，并最终导致“忽视结果”的出现。

2.6　GG医药：逼出奇迹的团队打造

企业背景：GG医药有限公司是国内工业产值排名前五的医药巨头，其下属商业公司为华南区药品批发的领头羊。

以下内容由时任大区经理的刘洋博初步整理。

我接手了一个业绩很差的团队，这个团队已经一年多没有完成任务指标了。甚至有个好朋友对我讲：“基本其他团队不要的人，都在你这个团队了。”刚过去时，人力部门负责人对我说：“洋博，我觉得一个好团队应该唐僧四师徒都有才好。你去了那儿，看看能不能把‘沙僧’们好好调教调教？”

没错，这是个“沙僧”很多的团队，和谐的团队。但是，团队中靠谱的执行很少，成长的野心很低，成员以入职一年内的新人为主，两位老员工感觉像游离在团队之外，一个根本不受管制，所有事都吩咐新人去做，另一个精神状态很差，毫无动力。当时，我十分想清除这两个“老油条”。我甚至在培训做练习时，把清理他们的计划都做好了。

◣实施成效

从我2015年11月学习到这套场域系统到本案例撰写时的2016年6月，短短半年多时间，这个原本让人有些心灰意懒的团队，发生了天翻地覆的变化。这也是我非常热切和激动地想把这个案例拿出来分享的原因。

我想从三个方面来展示这个成效。

一、团队中小刺头的转变

“哎呀！没动力。”这是这个员工的口头禅，他给我的感觉是对什么事都有自己独到的想法，但是由于不切实际，总是落实不了，整个人充满了消极情绪。

在我们的内部培训中，四种天性的讲解似乎触到了他的痛点，他极力想搞清楚自己到底是什么颜色的人，当然他找到了答案，也准备去提升自己。

部门年会前，我们每个大区都要出个暖场节目，当我把这个任务

交给他时，他表现出来的积极和投入，就像换了一个人。确定主题后，他在工作之余不停地张罗团队攒剧本、编台词，这时候团队的声音是一致的，意见迅速汇集，节前工作量很大，大家就用晚上的时间，那几天晚上十一二点团队还在群里商量剧本、道具分工，忙得不亦乐乎。由于工作忙、时间紧，整个团队没有在一起完整地排练过一次，就这么上去演了。所有道具都是大家表演前一天下午和晚上弄的，不仅粗糙而且抽象。在身上贴张A4纸，白龙马就变身神龙了。但是效果却出奇得好，全场10分钟，观众笑翻天，还有观众互动，最后还有非常惊艳的对联，领导直夸：这个节目好，真好，应该在公司年会上演！

一个刺头，成就了团队的信仰。

二、团队激情和战斗力的骤升

第一件事：一季度1个亿。

上文提到过，这个团队的业绩一直在下降，大家已经对指标没有感觉了，2016年一季度，我们的业绩指标是破天荒的1亿元，可是根据之前的经验，市场最好表现也只能达到7 000万元，与指标相差3 000万元。但是，我们实现了奇迹般的跨越，3月31日晚上10点，我们的业绩硬生生地冲过了1亿元！

这里，有几个场景让我感触很深。

首先，分摊指标时，大家没有怨言，他们会跟我说：

“领导，我尽可能多做。”

“客户的仓库已经爆仓了，我再想想办法，压几个品种进去。”

“领导，这个难度太大了，采购已经不敢做了，需要和客户高层沟通，这是我和采购商量的采购单，领导，我们一起去高层那里努力一下吧！”

“领导，我周末再去做下采购工作，争取再多30万元！”

每个月，大家没有因为分配的不均而在会上讨价还价。三个月，大家讲的只有我们应该怎么去做。

第二件事：两天突击行动1 100万元。

事情发生在2016年2月，春节放假回来，大家想让市场缓和一下，但是月底最后两天，整个市场沉寂得有点吓人，指标差距就像一道看不到边的鸿沟，于是，在月底倒数第三天的晚上领导决定：我这里要多做1 100万元！就在那晚，整个团队一个产品一个产品地去测

算，一个客户一个客户地去推演，一直到凌晨。第二天全体出动，两天，我们跑遍了所有能跑的客户，把货压到了每个能放的角落。是的，最后我们做到了。

当然事情永远不会那么简单顺利，3月，我们整整奔波了一个月，最后一天中午，一个业务员突然说："领导，对不起，我这里还有100万元的指标，我实在搞不定了！"100万元，在平时很小的一个数目，可是连续高压工作了几个月，哪怕是10万元，都可能是压倒骆驼的最后一根稻草。

"继续努力，缩小差距！"我只能发出这样一个十分无力的指令。

然后，我在团队沟通群里发了一条信息：" 兄弟们，大家已经尽力了，感谢你们，距离目标还有100万元，谁能把它领走！"所有人的市场情况我已经非常清楚，谁都很难再压货了，我原以为事情就这样了。

"领导，大家先领，剩下的你都给我吧！"那个我想开掉的资深老油条首先表态了。

接下来，又有两个年轻业务员站出来"领导，我来吧，我再去压一压。""领导，我这边市场还行，我领20万元吧。"

最后，老油条扎扎实实地完成了剩下的60万元。这是他连续4个月压货了，累计已经压了600万元。

当晚收尾的时候，我惊喜地发现，之前说不行的业务员居然自己硬是又多补了20万元。

这些，就是大家眼中的庸庸碌碌的团队所取得的成绩，每个人都有自己的能量，也许他不知道怎么发挥出来；也许周遭的环境限制了他的行动；也许发生了什么事情，使他甘愿作茧自缚。无论什么原因，这些都可以通过一个健康的场域去影响、去改善，虽然我们无法改变别人，但是我们可以改变自己，用4D的视野去看人、看事，用4D的方法去践行正能量。也许，一切就会渐渐发生变化。我能做到，我的团队也做到了。

三、客户认可和大项目的成功

花都，我最大的区域市场，整个大区销售的支柱。经历了长达一年半的压货，客户已经厌倦了，但是似乎大家除了压货也没什么办法，2015年下半年，市场疲态尽显，在我来到这个市场的时候，拉开的口子已经补不上了。

当时公司也在筹划一个回笼优惠政策，以推动资金回笼。但是由

于项目泄露了消息，导致项目被严重蔓延，目前已经到了一个多方竞争、水涨船高的境地。客户加码，要做自动化改造，这样凭空多出几百万元标的，各公司竞标出资，给出政策最优厚者中标，客户提供30天的快速回笼政策，并承诺所有业务优先与中标者合作。

针对该项目公司指派了子公司业务团队去谈判，我公司只是辅助，所以前任大区经理并没有过多地介入。我在交接后首次和客户领导沟通时发现，子公司并没有把握住关键干系人，竞争对手已经领先我们几步了，这意味着，我公司肯定会落标，同时将失去这个市场至少20%以上的份额。

这个项目刚好成为我又一个践行4D、应用和管理场域的机会，并且最终成功了。这次我们成功地用最少的投入，换来了未来5年近6亿元的销售大单。该项目的成功，不仅创造了公司众多新项目中的利润之最，而且成功把市场主动权，从子公司那里夺回我公司的手中。经过4个月的运作，目前项目已经开始实施，而项目带来的市场影响也已经开始显现。当前整个市场已经慢慢复苏，不仅逐渐补足了缺口，据保守预估，在7月前后，就可以实现超额增长了。

该项目的成功，让我在团队内部证实了自己的能力，获得了部门领导和员工的信任，同时，我对各方关系的成功沟通和协调也获得了公司领导的认可。花都项目，也是我个人的一次重生，让我意识到我前期的4D操练和付出是值得的，让我更加信心满满。

◣关键举措

一、传递和学习

这套场域系统最大的优点就是易于理解和使用，在复习两周后，我便开展了内部工作坊，首先我将老师三天的课程浓缩成一个下午的课程，为了能让团队易于接受，我将落地工具和应用案例根据我们工作的实际情况进行了重新设计。内部培训成果超出我的预期，大家非常愿意接受，并且愿意操练和践行。相信信任的力量！

二、操练和践行

我们特别建立了一个群，所有准备好操练的人在一起分享每天的操练日志，分享在工作中使用场域系统工具和方法的心得及客户反馈。在积极的团队气氛下，一个激情团队在快速成长。我在日常的管理中，都会加入场域的要素，如在项目攻坚阶段，我就会提醒团队成员有没有塑造足够的黄色 场域，做充分的资源整合和联动。同时，我也会在做事的时候，该“橙”的时候，寸步不让，立场坚定；该“绿”的时候充分表达欣赏和感激，毫不保留。这样的话，我们的日常工作中

能处处体现出塑造健康场域的要求，可以直接促动工作行为和绩效。相信践行的力量！

三、寻求试点支持

在这套系统小有成效的时候，我就跟公司人力资源部谈，希望能够在我的大团队中深入地推广这种模式，最终赢得了人力资源部的支持，也赢得了高层领导的支持，这给我们提供了很多便利。相信认可的力量！

四、寻求专家更多的支持

自从我在上海学习完场域领导力™ 的课程之后，我就一直与他们保持密切联系，每次行动，我都会“厚着脸皮”先征求他们的建议和指导，每次行动的结果，我都会反馈给他们，以寻求更多的支持。此外，两位老师还帮助我面对和解决了很多挑战。相信专家的力量！

◣心得与注意事项

1.作为团队的老大，你要相信这套系统是有用的、有效的。只要你坚信不疑，你的团队就会坚信不疑，就会上下同欲。

2.领导者要关注改变自己，突破自我设限，接纳自己的团队，这样就会把很多事情看开，获得更充沛的能量。

3.领导者学习了新知识，要及时传递给员工，这样知识才能发挥力量。如果只有自己知道，那么这套系统就发挥不出它的生命力。这是一个少见的可以全员同时学习、一起进步的领导力系统，而非只有管理者才能学习。

4.团队领导者必须在自己的日常管理工作中体现这套系统的要素，一是给下属传递“我很重视这个”的信息，二是让团队养成操练和践行的好习惯。

5.过程中一定有低谷。不是说你回到团队以后就一直会对这套系统充满信心，也许你会有放弃或嫌麻烦想偷懒的念头，这个时候，一个管理者的自我驱动力应该起一些作用，实在不行，可以寻求老师的指导。不能轻言放弃。

6.乐于分享是改变的利器。分享你的实践，分享你的心得，分享你的发现，分享你新的体悟。

---

[1] 包融是指包括进来融为一体的意思，与包容的含义不同。4D创始人查理说此处如果用包容，则是错误的，所以本书特用包融一词，而不是包容一词，特此说明。——作者注

第3章　场域领导力的第二个关注

3.1　引言

场域领导力的第二个关注是“关注团队成员的不同天性对团队绩效有着怎样的重大影响”。

无论如何讨论一个团队，构成这个团队的人都是无法回避的一个要素，对人的研究是绕不开的话题。不同的人有不同的天性，这些天性的不同会让人们表现出不同的思考方式和行为模式、语言模式；而不同的人身处团队之中，又会给团队带来不同的影响，或是贡献，或是伤害，或是既贡献又伤害。身为团队领导者应该很清楚地知道这些影响，甚至能够预见到后果，而团队成员本人也应该通过了解自己天性，觉察到自己的天生优势和局限，清楚自己在团队中的价值，从而进行很好的自我修炼，扬长避短，与人高效合作。

3.2　人性觉察

基于前文提到的NASA-4D系统的深度研究和我们的教学与项目实践，场域领导力系统通过五个步骤帮你更好、更精准地认识自己，发现自己的天性。

第一步：自我初判断

现代心理学之父卡尔·荣格在其人格类型说中有这样的描述。首先，他把人的态度分为内倾和外倾两种类型。内倾型人的心理能量指向内部，易产生内心体验和幻想，这种人远离世界，对事物的本质和活动的结果感兴趣。外倾型人的心理能量指向外部，易倾向客观事物，这种人喜欢社交，对外部世界的各种具体事物感兴趣。其次，荣格认为有四种功能类型，即思维、情感、感觉和直觉。感觉是用感官觉察事物是否存在，情感是对事物的好恶倾向，思维是对事物是什么做出判断和推理，直觉是对事物的变化发展的预感，无须解释和推论。荣格认为人们在使用思维和情感功能时要运用理性判断，所以它们属于理性功能；而在使用感觉和直觉功能时没有运用理性判断，所以它们属于非理性功能。荣格把两种态度和四种机能类型组合起来，构成了八种心理类型，即外倾思维型、内倾思维型、 外倾情感型、内

倾情感型、外倾感觉型、内倾感觉型、外倾直觉型、内倾直觉型。荣格划分的这八种类型是极端情况，实际上个体的性格往往是某种性格类型占优势，还有另一种或两种性格类型居于辅助位置。

后来，美国心理学家凯恩琳·布里格斯和她的女儿伊莎贝尔·布里格斯·迈尔斯以荣格划分的八种类型为基础制定了“迈尔斯-布里格斯类型指标”（MBTI），将人的性格分为16种类型，从而将荣格的人格类型理论付诸实践，这是一套广为流传并被广泛认可的、专业的心理测量和职业性格测评系统。当我们面对一个团队时，这套系统启发我们如何认识团队中的人。

同时，我们都知道，复杂的不是管理。尤其在如今这个时代，人人都向往简单、方便、快捷、易用，在团队管理工作中，复杂的东西往往都不好落地，容易半途而废。从商业应用的角度考虑，越是简单的东西越有利于在团队中推广和普及，也更容易被记住。20世纪90年代，时任美国国家航空航天局天文物理学部门主任、哈勃望远镜修复工程负责人查理•佩勒林在做了大量的系统研究后提出和创立了4D系统，他大胆地做了取舍，他认为仅保留两个维度，就足以让人们清晰地认识自己和身边的人。场域领导力系统也认为，在团队成员的天性识别和管理上，团队管理者完全无须把自己变成一个专业的心理专家，只要有方法加以简单的认知就好，团队成员更如是。

人类经常性的大脑活动，总结起来主要有两类：一类是收集信息，另一类是做决策。这便是查理·佩勒林认为应该保留下来的两个维度，如图3-1所示。

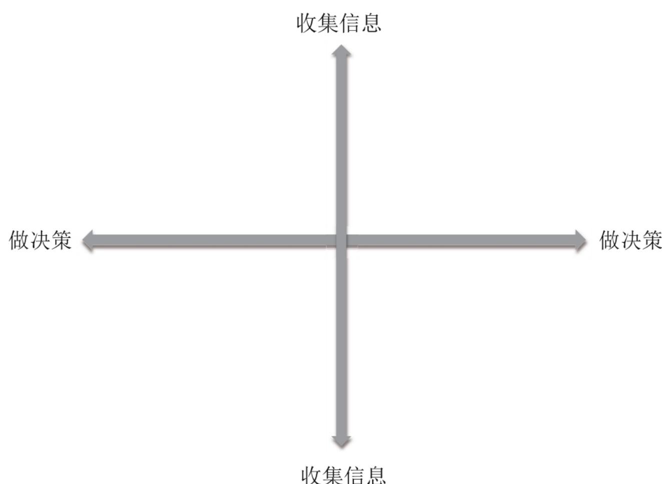


图3-1 查理·佩勒林的两个维度

在做决策的时候，人天生会有两种倾向，一种是倾向于靠情感做决策，讲求感觉好不好、心里舒不舒服，如买车时，看重的是外观喜欢不喜欢、品牌感觉如何，感觉对了，就决定买；另一种是倾向于靠逻辑做决策，讲求选择对不对、事情是不是正确，同样是买车，这种人就会综合考量各种因素，如是商用还是家用，是跑高速多一些还是跑市区多一些，安全性能如何，油耗如何，保养费用如何，内部空间如何，等等，然后选出同档次的若干款车，比较性价比，然后选择买一款“最正确的”、“最应该买的”。

你可以对自己做一个初判断，大多数情况下的你（主要是生活状态下的你，不用考虑工作）在做决策时是更多地倾向靠情感做决策还是更多地倾向靠逻辑做决策？在图3-2中，用笔勾选一下你是位于坐标轴的左边部分还是右边部分，记住这个位置。

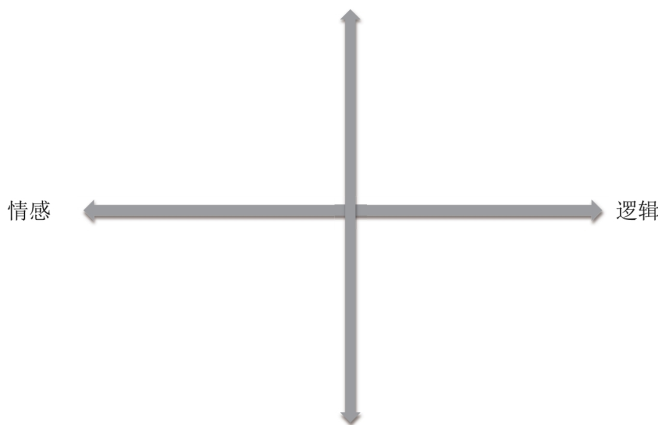


图3-2 做决策的两种倾向

在收集信息的时候，人天生也会有两种倾向，一种是看大画面、看结果、看整体更多一些，讲求粗线条，如在十字路口目击了一起两车追尾的交通事故，交警来询问当时的情况，这种人可能就会这样说：追尾嘛，后车全责啊。这就是他看到的。另一种是看小细节、看过程、看局部更多一些，讲求精细化，同样是十字路口的追尾事故，他们可能就会这样说：当时红灯正在闪，前面这辆车想冲过去可又怕闯红灯，所以踩了一下刹车，后面的车以为前面的车要过去，就想跟着过去，于是踩了一脚油门，结果，两车就撞上了，个人认为其实双方都有责任，你看地上的轮胎印儿，也能说明问题……这就是在收集

信息时人天生的两种不同类型。

你可以继续对自己做一个初判断，大多数情况下的你（主要是生活状态下的你，不用考虑工作）在收集信息时是更多地倾向看整体和大画面呢还是更多的倾向看过程和小细节？在图3-3中，用笔勾选一下你是位于上边部分还是下边部分。

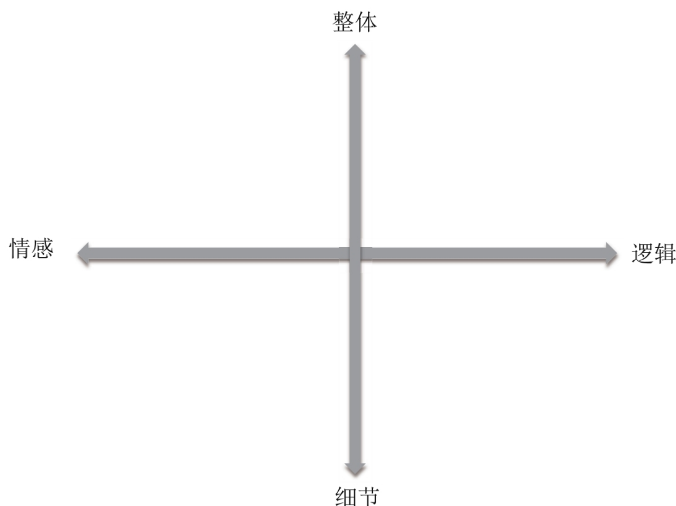


图3-3　收集信息的两个维度

结合上一次的初判断，分出了左右，这次又分出了上下，于是，你的天性位于这个坐标轴的四个象限的哪一个，就清楚了。特别提醒，在这里，千万别纠结于“我两种倾向都有”、“不一定”、“要看场合”，因为我们一直谈的是倾向，何为倾向？这是一种习惯。就像你天生有左右两只手一样，有的人习惯用右手，有的人习惯用左手。习惯右手的人，就从来不用左手吗？习惯左手的人，就从来不用右手吗？当然不是。所以，只要看倾向即可，无须过分纠结。

通过自我的初判断，根据不同的倾向性，人的天性就被上述坐标轴分成了四种不同的类型，即情感整体型、情感细节型、逻辑整体型、逻辑细节型。NASA-4D系统根据这四种天生个性的特点，给它们取了简单好记的名字。

·情感整体型的人，天生喜欢帮助别人，给人以爱，就像在春天里种树苗一样，来年迎来的是满眼的春色——绿，所以，可以形象地称他们为“绿色 的人”。

·情感细节型的人，天生能够包融他人，喜欢交际，就像黄色　的

小花，任各种蜜蜂、蝴蝶前来采蜜，给它们归属感，所以，可以形象地称他们为“黄色 的人”。

·逻辑整体型的人，总是充满着无限的思考和想象，创意频出，就像蓝天一样，让人充满希望，所以，可以形象地称他们为“蓝色　　的人”。

·逻辑细节型的人，信奉组织与流程，有着严格的规则要求，就像太阳的组成及其运动一样，极其严谨和认真，所以，可以形象地称他们为“橙色 的人”。

这也就是前文提到的四种场域四种颜色的由来，如图3-4所示。

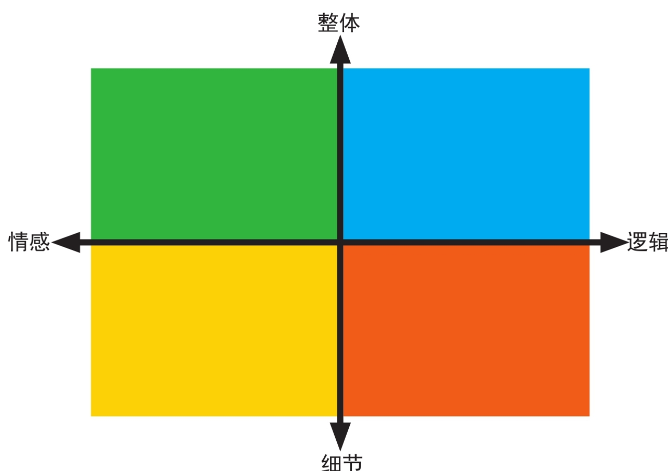


图3-4　四种天性颜色

你是什么颜色的人呢？

你确定吗？

第二步：天性速测评

如果仅仅通过上述的自我初判断，就定性我们的天生个性，估计很多人都不能信服，在我们数百场的教学实践中，也确实大量存在这样的情况。于是，就有了第二步，通过一个简单的快速测评，进一步发现和确认自己的天性。我们和云学堂的技术团队一起，将这个测评线上化，使得其能够快速完成并根据测评结果生成解读报告，我们称之为“15秒知天性”。

但是，在开始测评之前，还需注意以下事项。

1.这套测试题非常简单，但是准确度相当高。它与我们经常在网上做的各类测试不太一样，没有那么多题，也不是让我们选择ABCD，实际上它只有两组题，每组只有七道题，每道题有平行的上下两句话，没有正确错误之分，没有好坏之分，你只需要选择出你认为符合你内心想法的表述就行，然后用手指单击它。凭直觉去选择，不要分析对错，不要揣测背后的意义，因为题目本身无对错之分。

2.做出选择以后，不要检查，不要更改，快速完成即可。

3.不要着急测试。要先给自己预想一个场景，让自己置身在这个场景中，安静地，舒缓地，回到25岁之前的自己，关注生活中的自己而不是工作中的自己。然后，开始做题。

是否做到以上三点，是你是否能发现自己天性的关键。你做得越好，就越能接近真实的你。

如果你准备好了，那就拿出手机，扫描图3-5中的二维码，开始吧！



图3-5　15秒快速知天性测试

测评结果显示你是什么颜色呢？与上一个环节你的初判断一致吗？若不一致，建议你以本测试结果为准。

不过，你也不用太纠结，因为截至目前，我们对自己的认知，其实才刚刚开始了一小步。真实的你还没有被揭开面纱。下面，我们会帮你进一步确认自己的天性是不是这样。

第三步：价值观判断

下面我们来看这四种天性的人分别都关注什么、追求什么，即他们的内在价值观如何。我们从他们的注意力焦点（Attention）　、心态（Mindset）　、行为（Behavior）、追求的结果（Result）这四个方面来分析和理解，简称AMBR，如图3-6~图3-9所示。

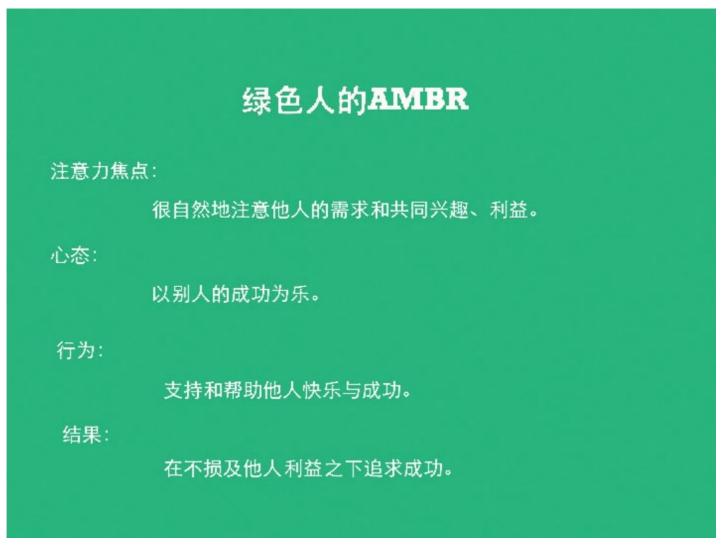


图3-6　绿色天性的AMBR



图3-7　黄色天性的AMBR

蓝色人的AMBR

注意力焦点：

很自然地注意创意、构想，以及更加卓越。

心态：

要有新鲜、远大的构想或主意才行。

行为：

产生并宣布构想（反应速度往往快过他人）。

结果：

通过卓越与创新来追求成功。

图3-8　蓝色天性的AMBR

橙色人的AMBR

注意力焦点：

很自然地注意工作，以及流程、制度、规则、原则和确定性。

心态：

要维护确定性，杜绝突发和偶然事件。

行为：

对工作做计划，并依照计划执行工作。

结果：

通过流程和一致性来追求成功。

图3-9　橙色天性的AMBR

总结来说，绿色 的人关注他人的需求和共同价值观，以服务他人为乐，所以经常帮助和支持他人，他们所追求的结果是在不损及别人利益的前提下成功，如果自己的成功伤害了他人的利益，他们宁愿不成功。

黄色 的人关注团队关系及和谐，以促成团队合作为乐，所以经常

去做促进协作、协调配合的事情，他们追求的结果是通过配合达到成功，而不是靠个人英雄主义。

蓝色 的人关注愿景、创意，以不断变化的新想法、新亮点为乐，所以经常会产生很多点子和好主意，善于构建蓝图，他们追求的结果是通过把事情做到极致、卓越、新颖有亮点而达成成功，墨守成规的成功对他们来说没有成就感可言。

橙色　 的人关注确定性，喜欢做计划，以周密的计划、严谨的流程、靠谱的执行为乐，所以会以规则和纪律来要求坚决执行，他们追求的结果是依靠一致性和规范的流程达成成功，因为突变带来的成功，他们也不会喜悦。

在这里，注意力焦点是我们理解每种人价值观及其行为的根本点。知道每种天性的人关注什么，就能理解他所有的模式与选择。

你属于哪种AMBR？看到这里，你对自己的天性颜色的判断有变化吗？

如有变化，可以做一下调整。

第四步：性格看看看

上一个环节是分析每种天性的AMBR，而这种内在的价值观，虽然你自己清楚，别人却未必知道，也看不到。接下来，我们要让每种天性更容易被识别，那就是把他们外显的、极易观察的典型性格特征、典型语言、典型表现展示出来。

我们首先要承认一个事实，即无论哪种天性，都有积极的、正向的一面，也都有消极的、负面的一面。我把前者称为“赋能表现”，也叫“High表现”，把后者称为“耗能表现”，也叫“Low表现”。我们来看这四种颜色的人的赋能与耗能表现。

赋能表现（High表现）如图3-10所示。

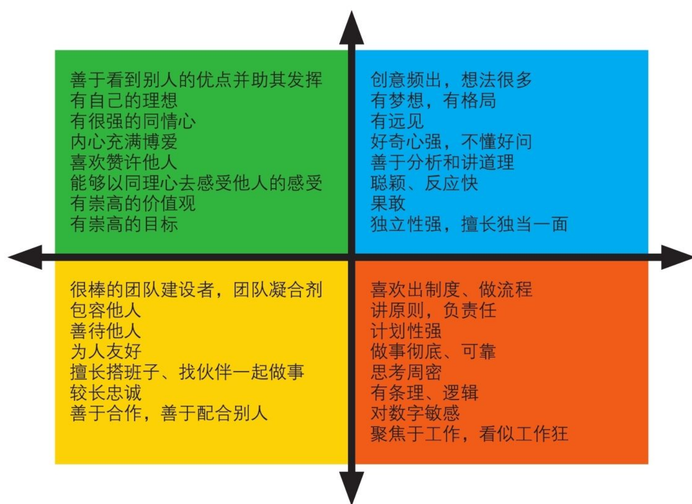


图3-10　赋能表现

耗能表现（Low表现）如图3-11所示。

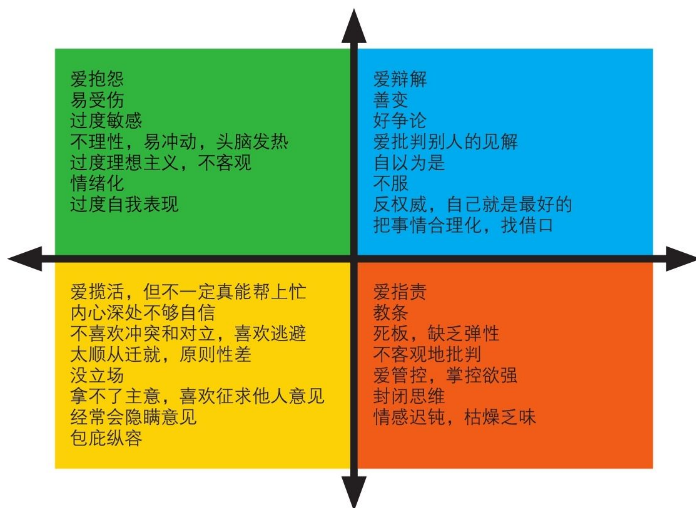


图3-11　耗能表现

绿色 的人“擅同理”。他们天生就会关注他人的需求，会较为敏感地觉察到他人的情绪变化，喜欢帮助别人，尽力支持别人，并以此为乐。他们不希望自己的成功干扰到别人，如果损害到别人的利益，他们宁愿选择先不成功。所以，跟他们在一起，会感觉很体贴、温暖、

有爱。他们极容易获得他人的信任。

他们善于看到别人身上的优点并乐于帮助对方发挥出来；内心充满博爱与同情，特别能够以同理心去感受他人的感受；很喜欢真诚地赞许他人，乐于助人，热心肠；很善良，有时候三两句好话，就能让他们获得极大的满足感和被认同感。

他们也过度敏感，所以很容易受伤；喜欢抱怨，经常会有一种"我已经做到很好了，现在这样的结果，跟我没关系……"的想法；习惯性地把事情往坏处想，总觉得自己是受害者有一部分绿色 的人还爱表现自己。

黄色 的人"重关系"。他们天生就会关注人与人在一起的感觉和和谐的关系，他们觉得融洽相处很重要，所以会极力促成团队和谐，营造归属感。他们会很自然地凝聚团队。

他们是非常好的团队建设者、团队凝合剂；也非常善于搭班子、带团队一起做事；很善于整合资源；为人友好，包容心强，一般不太起冲突；很善于合作，配合别人；比较忠诚，喜欢不离不弃。

不过他们也喜欢扮演"拯救者"的角色，朋友、同事的事都想掺和一下，最后可能什么忙也帮不上；他们内心深处不够自信，很难坚持己见；不喜欢冲突对立，喜欢逃避；原则性差，容易顺从迁就，立场不够坚定，会有人觉得他们是"墙头草"；不喜欢自己拿主意，喜欢征求他人的意见；一团和气，经常会隐瞒自己的意见；对身边人比较包庇纵容，喜欢"和稀泥"；做起事情来不太容易抓得住重点，往往陷在细节里，决策能力弱，不喜欢干出主意、拍板儿的事儿。

蓝色 的人"启愿景"。他们天生就会关注新鲜、好玩儿的想法，很有创意，喜欢创新，并且善于长远思考，大局观强。在他们看来，"不一样"非常重要，所以他们经常会有很多点子冒出来，会有很宏观、远大的构想，喜欢通过"追求卓越"、"成为第一"来追求成功。他们是团队创新的发动机。

他们是非常好的创新者，不喜欢墨守成规和一成不变，喜欢挑战；有梦想，有格局，有远见，善于构建蓝图，共启愿景；善于分析和讲道理；聪颖，反应很快；做事果断，不犹豫不决；独立性强，擅长独当一面。

但是他们也爱辩解，好争论，别指望他们认错，这太难了；他们喜欢批判别人的意见和见解，经常自以为是，自我感觉良好。如果他们是男士，甚至还有"我要是女孩子我早就爱上自己了"的感慨；心中总是不服，反对权威，认为自己就是最好的；喜欢找借口把事情合理

化。

橙色 的人“专执行”。他们天生就会关注那些确定性的东西，如制度、流程、规则、计划等，在他们看来，绝对控制风险、追求安全性是最重要的，所以他们会谨慎、周密地计划，严格按计划执行，如果出现风险，他们会认为是计划没做好。他们的世界不允许犯错，必须是规范严谨的，各司其职，角责分明，井然有序。

他们是非常好的执行者，善于出制度、做流程；很讲原则、负责任，做事很坚决、很靠谱；非常善于做计划，条理清晰，思考周密；对数字也较为敏感，发自内心地喜欢和数字打交道，喜欢看证据、重事实。

这样的人，比较喜欢指责他人；死板、教条，缺乏弹性；爱管控，掌控欲强；情感迟钝，枯燥乏味，太少关注人，缺乏人情味儿；最不喜欢说表扬人的话。

通过上述分析，我们不难发现，左侧的绿色 和黄色 的人，会更多地关注情感、情绪，也就说是关注人会更多一些；而右侧的蓝色 和橙色 的人，会更多地关注做了什么及怎么做的，也就说是关注事情本身更多一些。上方的绿色 和蓝色 的人，关注目标和愿景等大方面的事项多一些；下方的黄色 和橙色 的人，关注过程和细节等小方面的事项多一些。总结如图3-12和图3-13所示。

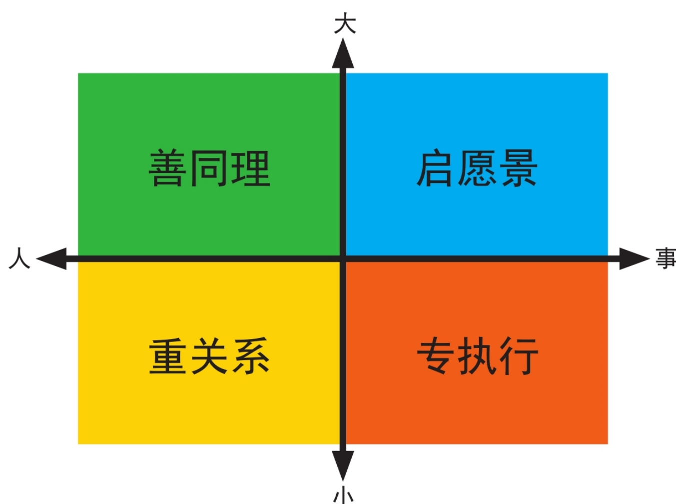


图3-12 四种天性总结一

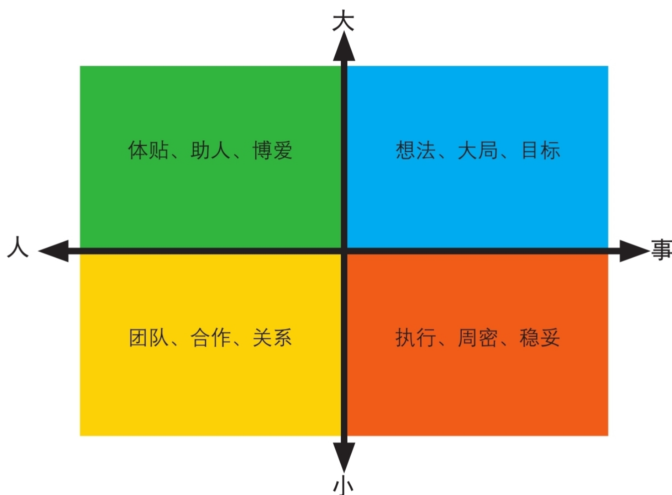


图3-13　四种天性总结二

举个生活中的例子，以便我们更好地看懂这四种人。现在微信朋友圈动辄就是“来一场说走就走的旅行吧”，然而，这种“说走就走”，并不是很容易发生在每个人身上的。通过上文所述，作为读者的你觉得这种“说走就走的旅行”最容易发生在哪种人身上呢？

答案是绿色 的人。

“说走就走”就是头脑发热、不管不顾、无须准备， 这种性格显然属于靠情感做决策且不关注细节的“情感整体型”的人，即绿色 的人。

如果是黄色 的人，你跟他说来一场说走就走的旅行，他会有什么反应呢？

根据我们众多教学实践的统计结果，黄色 的人大多数都会说：就我们俩啊，多没意思啊，再多叫几个人一起吧。你看，他们喜欢“在一起”的感觉。

如果是蓝色 的人，他会有什么反应呢？

蓝色 的人通常会问：去哪儿啊？那地方儿好玩儿吗？有意思吗？你看，他们关注新鲜和亮点、特色。

如果是橙色 的人，他会有什么反应呢？

橙色 人的反应，总结起来就两个字：攻略。哪天走啊？坐飞机还是坐高铁啊？住哪儿啊？住的地方离景区多远啊？在景区要玩儿多久啊？在当地吃到哪些小吃才不虚此行啊？预算多少啊？需要不需要请

假啊？等等，这些不搞清楚，他是不会跟你走的。你看，他们关注确定性和安全感。

再举个例子，两口子吵架了，绿黄蓝橙四个朋友分别去劝架，他们会怎么劝呢？

绿色 的人去了以后，可能很耐心地听夫妻中的一方倒苦水，倾诉自己的另一半如何如何不对，多么不好，甚至，这个绿色 的人自己也陷进去了而不能自拔，也发自心底觉得那人如何不对，多么不好。可能对方倾诉完了没事了，这个去劝架的绿色 的人，心里开始堵得慌了。

黄色 的人去了，很可能是一通安抚，然后说："哎呀，在一起多好啊，我们都挺羡慕你俩的，哪对夫妻不吵不闹啊？没事儿了，还得一起过啊，床头吵架床尾和嘛。"他是去和稀泥的。

蓝色 的人去了，估计没什么耐心听任何一方倾诉，也懒得去关心吵架的细节，他会问："你还想跟他过吗？想，那就别吵了，有什么意义啊？不想，那就离婚吧，有什么好吵的呢？"看，这就是蓝色 人的结果性思维。

橙色 的人去了，很可能煞有介事地把二人拉到一起，坐下来，然后说："来，你俩说说发生什么事了，我看看你俩谁对谁错。"他是眼里揉不得沙子的人，一定要分出个是非对错来。

这里我们用的是绝对分析，不考虑任何复合因素。这些性格特征，讲的也是一种倾向。不是说你是某个颜色的人，就得表现出这个颜色所有的赋能与耗能表现。我们可以根据命中率的多少，来判断一下自己在做前文的测试时得出的结果是否接近真实的自己，可以纠偏，从而找到更真实的自己。

可能你此时会疑惑，觉得赋能表现自己好像都有，很难判断自己的天性属于哪种颜色。在这种情况下，我们建议你更多地参考耗能表现。为什么呢？因为正向的、积极的方面，你可以通过你的职场训练后天习得，而负面的、消极的方面，却往往是你天性的反映。后天的习得，决定了你"会不会"，而天性，决定你"情愿与否"。

第五步：对角线原理

经过了以上四个步骤，如果你还不能明确地判定自己是哪种天性，那么这最后一步，也许就能帮到你。

如果你不能明确判断自己是哪种颜色的天性，那么，请先找出你肯定不是哪种颜色的天性。你肯定不是的这种天性，它的对角线，就

极有可能是你的天性颜色。这就是对角线原理。

细心研究上文的内在价值观和赋能、耗能表现，就不难发现，无论你是哪种颜色，对角线那个颜色擅长的，都是你天生不擅长的，是你天生的局限。

截至目前，你确定自己的天性了吗？你是一个什么颜色的人呢？

你觉得哪种颜色最好呢？

在回答这个问题之前，我们还举个例子来说明。仍以上文旅行的例子为例。

在旅游的时候，如果同行的有绿色的人，总是会有人给你把水果洗好，把零食带好，服务周到。

如果同行的有黄色的人，就不用担心有人掉队，因为每到一个地方，黄色的人都会提醒大家还有谁没到，要等他一会儿。

如果同行的有蓝色的人，这一路上就总有人不按套路出牌，有意思，有乐趣。

如果同行的有橙色的人，那么就不用担心会错过什么或误点，因为他们总会提醒大家时间、时间、时间。

反之，如果我们同行的只有绿色的人，那么极有可能大家会丢三落四，玩儿到哪儿算哪儿。

如果我们同行的只有黄色的人，那么每到一个路口，大家都会面面相觑：到底走哪条路呢？没人愿意拍板。

如果我们同行的只有蓝色的人，那么，十个人出去，可能只有六个人回来。因为他们不愿意等人，他们知道人都不会丢，早晚都会回来的。

如果我们同行的只有橙色的人，那么，这一路就真是旅行了，也只剩下旅行了，没有那么多欢声笑语和意外之喜了。

由此可见，对一个团队来说，这四种天性都同等重要，不可或缺。每种天性都对这个团队的绩效有着特定的重大影响，每种天性都对团队健康的场域有着特定的重大贡献，如图3-14所示。

不同的天性对场域的贡献



图3-14　四种天性对场域的不同贡献

正是我们的思想和言行创造了场域，而场域又使我们的思想和言行趋同。

在工作和生活中，认识自己、能够进行良好的自我觉察固然重要，但是这远远不够，尤其是在团队中，我们要与身边的同事沟通、相处、合作，所以，我们必须能较为准确地、简便有效地认识到他人是什么样的天性。

那么，我们如何识别他人的天性呢？

回顾一下我们寻找自己天性的过程，其实，我们怎么找到自己天性的，就怎么来识别他人的天性。我们进行自我认知的过程，完全可以用以认知他人。

很多时候，认识熟人和朋友相对容易的，难的是对陌生人天性的识别。这里，我们要特别声明，场域领导力系统里提到的“人性觉察”，不是一种“相面术”，无法做到初次见面就能用它认识到对方是何种天性，除非你经常使用并有不计其数的应用体验与心得。

不过，事实证明，通过大量的实践和总结，我们确实可以找到一些相对典型的思考方式、行为模式和语言模式，能够帮助我们较快地识别他人的天性。

比如，绿色 的人经常会把“什么呀”挂在嘴边，因为他们是情感型动物，容易对事情产生兴趣；黄色 的人经常会说“没什么”，因为他们真的觉得没什么，为了关系隐藏自己的意见和感受，是他们的一种惯

性；蓝色 的人可能往往更倾向于说“凭什么”，因为他们天生有种优越感，要说服他们，得费点儿工夫；橙色 的人会不自觉地问“为什么”，因为在他们看来，对错是非比什么都重要，你得说出道理来。

再如，外出聚餐，点菜的时候，这四种天性的人表现完全不一样。绿色 的人经常会问“你们喜欢吃什么啊”，或者说“来来来，一人点一道菜”，他们考虑的是别人的需求；黄色 的人经常说“我随便，你们点”，他们不喜欢自己做决策；蓝色 的人往往说“来来来，我来点”，他们喜欢拍板的感觉，而且比较喜欢出主意、做决策；橙色 的人可能要先查一下这家什么菜好吃，然后点菜的时候还不忘问服务员“几个荤菜几个素菜了”，他讲求荤素搭配，点菜也很理性。

再如，工作中，管理者批评这四种人的时候，他们的表现也不一样。绿色 的人是最容易在挨批评的时候哭的，他怕事情做得不好，更怕因为事情没做好而使老板对他的看法有了变化；黄色 的人在挨批评的时候，可能会连连点头，然后说“对对对，你批评的对”，他可能觉得委屈，但是他更怕批评者委屈；蓝色 的人在挨批评的时候，是不太可能认错的，他会找出理由向证明“我没错啊，其实这样做也是可以的”；橙色 的人在挨批评的时候，一定会问为什么，你得说清楚他到底哪儿错了，否则，他是不会接受批评的。

说了这么多，下面就让我们训练下自己识别他人天性的能力。就用中国人耳熟能详的《西游记》中的人物来试试。这是个经常被拿来做各种分析的经典团队，你能准确地判断唐僧、悟空、八戒、沙僧这师徒四人分别是什么颜色吗？

在图3-15上，写出你的判断。

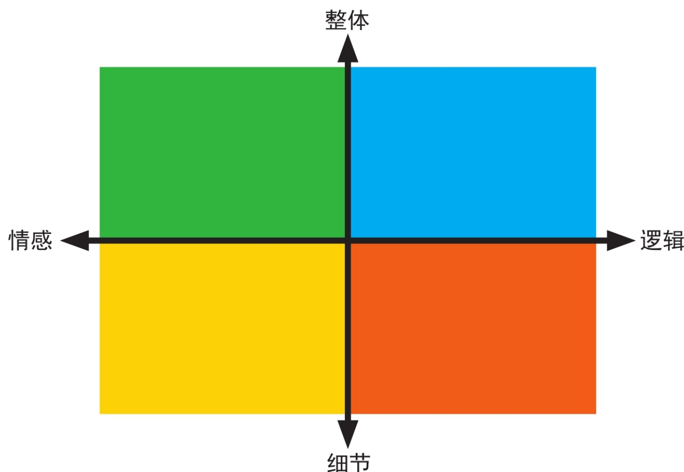


图3-15　四种天性

我们来分析一下。

首先来看看师父唐僧，他原则性极强，眼里揉不得沙子，对就是对，错就是错。比如在“三打白骨精”一节，唐僧的观念就是“我不管你是不是打死了妖怪，我看到的就是你打死了老实人，我不管西天路上还有没有艰难险阻，我就是要把你逐出师门，你要为你的行为付出代价”，这是典型的橙色　思维，没有灰色地带，再结合其不苟言笑、没有情调、坚决执行唐王和观音的指示等表现，可以判断，唐僧是个橙色 的人。

再来看看悟空，此人典型的特质就是“不服管”、“不好管”，表现出极强的“不服”和“反权威”个性，但是又点子极多、勇往直前、不怕困难、敢于冒险、喜欢刺激和挑战，喜欢单打独头，不善团队合作，表现出浓厚的蓝色　　天性的特质。而且他“说得了狠话，也做得了狠事”，比如唐僧让他回花果山，他说回就回。所以，悟空是蓝色　　的人。

那么八戒呢？与悟空正好相反，八戒是“说得了狠话，但不做狠事”，想一想，八戒说了多少次“我回我的高老庄”，但他一次也没真正回去过。他的喜怒哀乐尽在脸上，感情丰富，爱心泛滥，偶尔还喜欢表现一番，但又非常热心，是典型的绿色 的人。

最后再来看看沙僧，他是这师徒四人里唯一一个没有与其他三人发生过任何冲突的人，没什么脾气，也没什么主见，而且经常是一副弱者的姿态，不喜欢抛头露面，总是求助或扮演着资源整合者的角色，比如那几句有名的台词：“大师兄，师父被妖怪抓走了”、“二师兄，大师兄被妖怪抓走了”……他勤勤恳恳，虽无野心，却很忠诚，是团队的黏合剂，一个典型的黄色 的人。

师徒四人的天性判断如图3-16所示，你判断正确了吗？

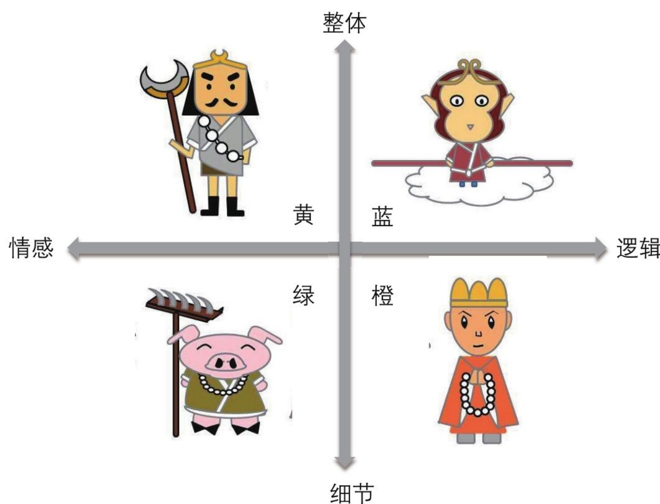


图3-16　师徒四人的天性判断

认识了他人，就能按照对方喜欢的思考模式、做事方式与之交流，在沟通、相处、合作的过程中，创造高能的场域，获取期待的结果。

我曾经去拜访一家企业集团的副总裁，谈培训项目合作的事情。这是第一次与这个副总裁见面，之前对他没有什么了解。我心里正在琢磨着重点谈该项目的哪个部分，这时，该副总裁的开场白，让我瞬间就淡定了。当时他对着培训经理说了这么一句话："你先告诉我今天的会议一共有几个议题，目标是什么。"于是，我基本就能判断这位副总裁属于4D罗盘上方的人，不是绿色 就是蓝色 。在接下来的会谈中，笔者就对项目的具体操作细节和预算情况几句带过，重点介绍了项目的需求探索、项目价值及项目愿景大画面，双方有很多共鸣，原定15分钟的会谈进行了90分钟，取得了很好的效果，也促成了合作。

认识了他人，一方面，我们能很容易地理解对方的想法和行为，因为那个颜色的人就是那样的，正是因为他是那个颜色的，所以他才会那样想、那样做；另一方面，我们会知道原来他人的天性里也一样存在着赋能和耗能表现，我们不能揪着他人的耗能表现不放，也不能拿自己的耗能表现出来做挡箭牌，告诉他人："我就是这个颜色的人，我就这样！"如果大家在一起，都发挥自己所属那个颜色的赋能表现，那么，这个团队一定能真正地融洽、团结，并能激发出更大的能量。

3.3　团性觉察

人有人的天性，人聚在一起形成的团队，也有自己的天性。和人一样，团队也有四种类型，即绿色 的团队、黄色 的团队、蓝色 的团队、橙色 的团队。

像公益组织、寺庙等，是典型的绿色 的团队；像俱乐部组织、工会等，是典型的黄色 的团队；而对企业来讲，都是以追求绩效为终极目的的，因此，绝大多数的企业都位于场域罗盘右侧，即蓝色 或橙色 团队。

做一下如表3-1所示的一个简单的测评，来判断你所在的企业到底是蓝色 的还是橙色 的。

表3-1　团队天性测评

1．我们更加尊重：	
□我们团队里的专业高手	□我们团队里的管理者
2．我们的工作流程是：	
□结构化的、灵活自由的	□制度化的、严格规范的
3．绩效和预算更看重哪个：	
□绩效绝对第一	□预算绝对控制
4．我们的管理和行政流程是：	
□没有明文规定的、随意的	□有明文规定的、严格的
5．我们的人际沟通是：	
□粗鲁直接的	□彬彬有礼的
左侧钩数——	右侧钩数——

资料来源：Charles J.Pellerin. How NASA Builds Teams.Wiley，2009.

如果左侧的钩数多，那么你的团队是偏蓝色 的；如果右侧的钩数多，那么你的团队是偏橙色 的。蓝色 的团队创新力更足，冲劲大，往往是创业型团队和成长型团队居多；橙色 的团队执行力更强，很靠谱，往往是成熟型团队和高稳定度团队居多。

如果你是团队的领导者，那么，你该从哪些方面着力提升你的团队呢？

先了解一下自己的天生领导力风格对当前的团队有着怎样的影响

四种天性的管理者，自然也会表现出不一样的天生领导力风格，

如图3-17所示。

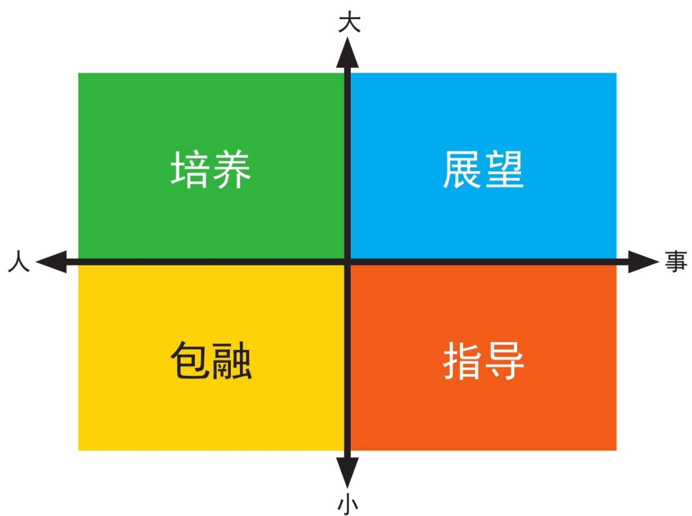


图3-17　四种领导力风格

作为管理者，你的天性产生的赋能表现和耗能表现，会对整个团队产生影响。

四种领导力风格的管理者对团队的赋能影响如图3-18所示。

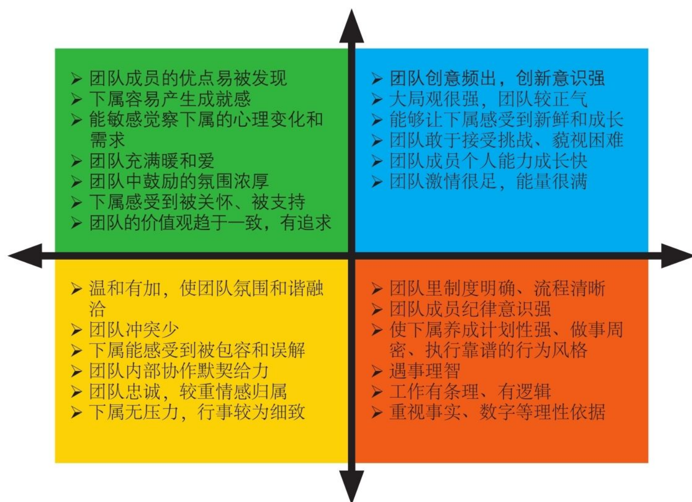


图3-18　四种领导力风格的管理者对团队的赋能影响

四种领导力风格的管理者对团队的耗能影响如图3-19所示。

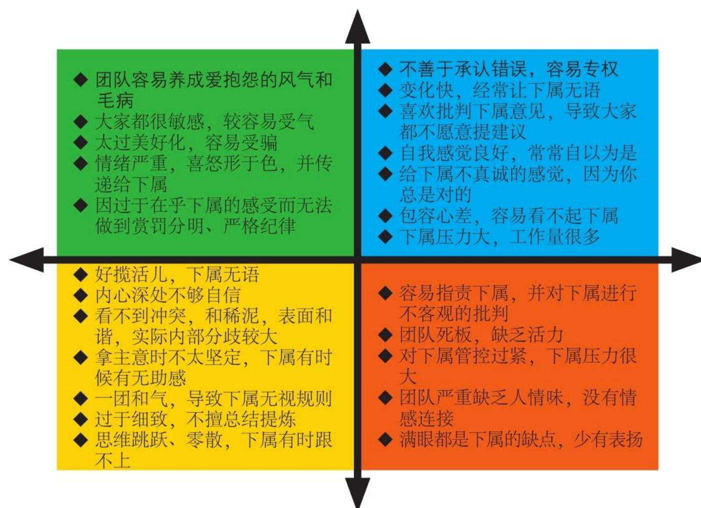


图3-19　四种领导力风格的管理者对团队的耗能影响

要想理解这些赋能和耗能的表现，还是要回归到前文提到的AMBR上去，这样我们就很容易理解为什么是这个样子。比如，绿色管理者给团队带来的耗能表现有一条是“无法做到赏罚分明、严格纪律”，黄色　管理者给团队带来的耗能表现有一条是“导致下属无视规则”，这两条字面上都是说团队纪律不够严明，但是其内在原因却有较大差别。前者是因为绿色 的管理者关注的焦点是对方的感受，于是他在决定是否惩罚的时候，总会考虑到下属接受程度如何，会不会带来不好的情绪和感受，在他想清楚这些之前，不会轻易地惩罚下属；后者是因为黄色 的管理者关注的焦点是关系的和谐，他包容心极强，不轻易惩罚人，因为他觉得这没什么大不了的，下一次，下属一定会改进从而做得更好，这不是问题。

同样地，我们看蓝色　和橙色　的耗能影响中，都有“下属压力大”这一条，其实也有非常大的差别。蓝色　管理者的下属感觉压力大，是因为蓝色 的管理者通常不太能看得到困难，对目标有很高的要求。通常，在下属看来需要三天完成的工作，蓝色 的管理者会觉得一天就足够了，于是，在他预估的时间内，他会给下属不断地派任务，如三天分配三个任务，而在下属看来，这三个任务至少需要一周才能完成，于是压力就产生了，这种压力是工作量的压力。而橙色 管理者的下属感觉压力大，是因为橙色 的管理者通常都对过程有强烈的控制欲望，他会在任务进行的每个阶段都来问问下属进展如何，或者要求

下属固定频次地向他汇报任务进度，因为他关注确定性，担心事情跑偏，担心失去控制。于是，下属的压力就产生了，这种压力是管控的压力。

所以，用AMBR来理解这些可能产生的影响，就比较通透了。

了解了作为领导者，自己的天性可能对团队的影响，就能了解到自己的团队可能会在哪些方面存在短板，进而进行针对性的改进。

针对团队的天性颜色进行针对性的改进

上述测评已经明了，企业只有可能是蓝色 或橙色 的。

对于蓝色 的团队，可能在团队融合与协作方面临挑战，不善于借力，不善于联合，不善于整合资源，不善于包融异见。领导者应尽可能为蓝色 团队营造归属感，鼓励他们把具有共同利益的人包括进来一起做事，鼓励他们加强跨部门协作与沟通。

对于橙色 的团队，可能在人性关怀方面临挑战，不善于关注客户需求，不善于做员工关怀，也不善于“不拘一格降人才”。领导者应尽可能鼓励团队多做以客户为中心的事情，了解员工的需求以做好人性关怀，让有能力的人能够获得破格提升和任用，这些都是对橙色 团队极好的帮助。

3.4　物性觉察

人有颜色，团队有颜色，那么我们面对的事情，有没有颜色呢？

下面我们列出一些工作中的典型任务，一起来感受下，它们是不是也有绿黄蓝橙之分。

1.企业文化建设

2.价值观塑造

3.员工关怀

4.家属联谊活动

5.团队建设

6.跨部门协作

7.创新

8.一步到位

9.战略规划与蓝图描绘

10.做制度流程建设

11.背景调查

12.薪酬管理与绩效考核

13.年底了，公司决定筹办一场大型表彰暨年终总结会

你有何发现？

第1～3条都是在关注他人的需求，是绿色 的事情；第4～6条都是在构建和谐关系，是黄色 的事情；第7～9条都是在追求卓越，是蓝色 的事情；第10～12条都是在寻求确定性，是橙色 的事情。

而第13条，看上去不容易判断。因为在策划初期，需要充分关注参会员工、获奖员工、公司管理层的需求，要做需求的挖掘和精准定位，而且这件事情，人力资源部、行政部或品牌推广部中的任何一个部门都很难完成，需要联合行动，甚至将其他业务部门的相关人员也联合起来，这是绿色 和黄色 的事情；之后，根据这些需求和定位，确定年会的目标，由专人来策划整个年会的结构，设计年会内容，要让年会足够吸引人，足够好玩，足够上档次，这属于追求卓越、创造和创新，是蓝色 的事情；策划完成之后，要制定周密的前期准备工作计划和年会当天的执行计划，并严格按照里程碑来进行进度控制和验收，这是橙色 的事情；年会开始后，按部就班地执行议程安排，保证会议圆满结束，这又是橙色 的事情；年会结束后，向全体参与者和参与部门发感谢信，感谢他们的辛苦付出和大力支持，这是绿色 的事情；同时，不要忘在公司内网上发起“你最喜爱的年会节目”评选活动，让全员都参与进来，谁得奖，大家说了算，这又是黄色 的事情；最后，主办部门开年会总结会，看看这个过程中应该总结的经验是什么，以及怎么在来年做得更好，这又是蓝色 和橙色 的事情。所以，这虽然是一件事情，但它是一项复杂的任务，绝对不是简单地只属于一个颜色，而是在不同的发展阶段，表现出不同的颜色。

原来，不仅仅是人和团队有颜色，事情和任务也都是有颜色的。看到这里，你有什么启发？

为什么有的人做一件事情非常出色，但是做另一件事情就很一般了？为什么有的人不论怎么培养最后都感觉他还是不适合做某个工作？为什么在同一项工作上，有的人开始做得特别好，而随着工作的开展，他又慢慢变得没积极性了，而有的人正好相反？为什么？

匹配。这就是答案。让什么颜色的人去做什么颜色的工作，最容

易做得有热情、有主动性、有亮点。但不匹配能不能同样做好呢？也是可以的，因为每个职场人都经历过职场训练，这些训练让其具备了基本的职业能力，能把其他颜色的事情也做好，但是，他会不高兴、不舒服。比如，你非要安排一个绿色 的员工，去做流程梳理和制度编写的工作，他可能也会完成，但是在这个过程中，他很痛苦，他不享受。

所以，匹配是一种相对理想的状态，不匹配才是一种常态。作为管理者，我们如何看待这种不匹配呢？先把书放在一边，想一想这个问题该怎么处理。然后再阅读下面的内容。这是我们的建议。

首先，我们需要明确一个前提：如果每个颜色的人，只能做那个颜色的事，那人生是不是就少了太多可能？所以，某个颜色的人，做了与其颜色不匹配的事，这不是世界末日，这恰恰是创造无限可能的开始。

其次，通过前文的分析我们已经知道，即使同一件事情同一项工作，在其不同的发展阶段，也会表现出不同的颜色，所以，人们一定可以在这件事情或这项工作进展的某一阶段，做得非常出色，甚至让整体变得更加优秀。

再次，如果我们带着自己的颜色，从另外的角度去思考某项工作应该怎么来做，可能会带来更好的效果。比如绿色 的员工，带着充分探索公司同事的需求、从为他人方便的角度来做橙色 的财务管理工作，也许由此制定出来的核销流程、预算申请流程等财务流程，更容易被广大同事所接受，也会让财务工作亮点突出。

然后，我们再想想，既然职业能力都能够被培养，那么，我们是不是也可以学习其他颜色的思维模式和做事思路呢？这样也能帮我们把颜色并不匹配的工作做好。

最后，如果上述思路都无法解决，就是真正的不匹配了，我们可以安排换岗，把对的人放在对的事上，这对组织的人力资源开发也是非常好的贡献。

理解事情的天性颜色差异，还有一个非常重要的意义，那就是我们要意识到自己当前正在做的这件事情，是什么样的天性颜色，然后用与这个颜色相匹配的思考方法和行为模式去做事，从而让我们在处理事情的时候，更加游刃有余。比如，我是一个蓝色 的人，做了某个项目的项目经理，现在到了为整个项目设定里程碑和每个阶段产出的验收标准的时候了，那我就应该意识到这是一项橙色 的工作，我不能让自己的蓝色 天性恣意发挥了，我需要高度的橙色 思维来做这个工作，要关注细节、标准与考核，关注时间进度与成本控制，要突破和

克服自己蓝色 天性里不善于关注细节和过程的局限；再如，我是一个橙色 的人，被选派到一个新市场去拓展新产品、新业务，那我就应该意识到这是一个相对比较蓝色 的工作，要不拘一格、敢于突破、勇于挑战，还需要和创意和思路，我就不能用橙色 的天性来对待了，要克服自己橙色 天性中不愿面对未知与变化的局限。

3.5　云学堂：人事匹配促升绩效

企业背景：江苏云学堂网络科技有限公司成立于2011年12月，一直专注于企业人才服务市场，致力于“构建企业人才服务生态圈”。作为企业培训全面解决方案服务平台，云学堂将领先的互联网技术和人才培养理念应用到企业的人才培养和发展中，切实帮助企业客户提升人才价值，助力成功。

云学堂独创企业人才发展服务的BaaS模式，通过“软件平台、课程服务、课程创作工具、运营服务”等维度，提供专业的企业大学整体解决方案。云学堂乐才倡导“一家企业就是一所大学”理念，是BaaS商业模式落地的代表产品。

云学堂核心合伙人团队分别拥有互联网、企业服务、职场教育相关从业经验，现有员工340余人，产品技术研发总部设于苏州，营销中心设于北京，在上海、广州、南京、深圳、杭州、武汉、成都、青岛等均设有分支机构。

2017年4月，云学堂获得由海纳创投基金领投的 2 200万美元的B轮融资，助力技术产品研发，加速扩大市场规模，并在业内首次提出“商业学习”概念，引领国内进入商业学习2.0时代。

成立至今，云学堂已服务企业超30万家，不乏同仁堂、统一、联想、华住集团等行业龙头，用户数达1 000万名，入驻培训机构2 000家，引入课程20 000门，精品课程6 000门，续费率达90%，成为企业培训行业发展最快的互联网公司之一。

◣应用场景

2015年7月，云学堂绩效落地学院成立，开始着手进行关于“场域的力量促进企业团队绩效落地”的O2O产品推广。从2015年7月底到2015年9月，项目组开了很多会，每次会议，无论是关于产品设计，还是关于市场推广，气氛都十分热烈，大家都觉得这一产品非常适合当下很多企业的需求，一定能够在短时间内走进数以万计的大小企业，作为内部创业项目，绩效落地学院在未来一年内就可能实现过千

万元的收入。

然而，这种美好的设想只是存在于会议室。每次会议结束，到下次开会时，有人无意间提到上次会议上大家达成共识的一些好点子，这时候，大家就开始面面相觑，那意思好像就是："咦？我以为那谁谁去做了呢"、"啊？上次还提到了这么好的点子呢"、"呃，没有人去落实吧"……

为什么会出现这种情况呢？

场域导师建议大家用场域中的天性测评来先做一下分析。当时项目组的核心成员有四位，分别是ZY、ZL、WS、JZ。天性测评完成以后，结果如图3-20所示。

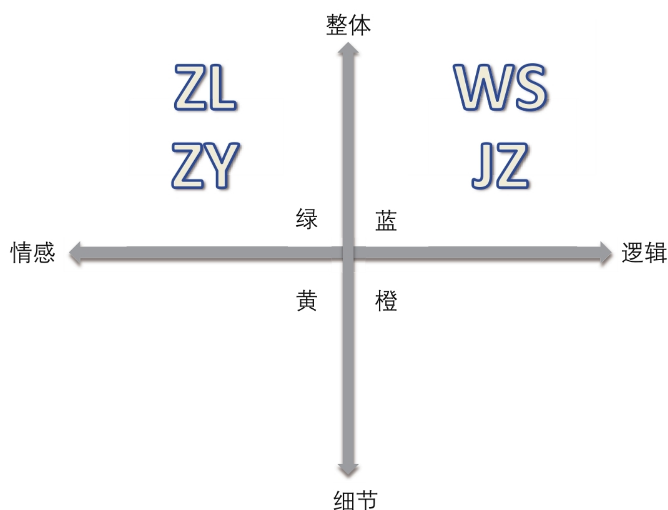


图3-20　绩效落地学院项目组成员天性分布

看到这个结果，你发现问题了吗？这四位核心成员，分别有两个绿色　、两个蓝色　，怪不得大家在出主意、想点子、筑愿景、画大饼上激情澎湃呢！怪不得在谈到目标和梦想时都口若悬河呢！这四人都在罗盘上方"飘着"，唯独缺失了处在罗盘下方的关注细节和过程、关注落地的黄色 和橙色 的人。

发现问题以后，大家决定至少要补充进来一个黄色　 或橙色　 的人，最好是橙色　的。不久，到了9月公司就从内部调配过来一个橙色的人，名YL。YL进入项目组后，每次会议都有人做记录和纪要，有人监督大家执行与落实。同时，那些非常橙色 的工作，比如工作坊所需大量互动物料的标准化、场地布置的标准化等工作，YL都做得非常出

色，从而让原有的四人从他们不擅长的工作中解脱出来，并继续在他们擅长的领域为这个项目出谋划策。

这种并不大的团队动作，却对团队绩效产生了重大而深远的影响。从2015年9月起9至12月，不到3个月的时间里，这个还处于试运营期的产品，就创造了100万元的销售收入。在积累了大量的O2O项目运营经验的同时，也给了项目组很大的继续做下去的信心和决心。

第4章　场域领导力的第三个关注

4.1　引言

场域领导力的第三个关注是“关注如何打造这样健康的团队”。

既然已经知道了一个健康团队的样子，也知道了每个团队成员不同的天性对团队绩效的影响，那么应该如何让这帮人一起去打造这样的团队呢？这里必须解决三个问题：每个成员可以通过怎样的自我提升来促进团队绩效发生转变？团队领导者应该以怎样的领导风格来引导团队转变？团队又该如何通过特定的路径重塑场域让自己健康起来。也就是说，让每个人认识到自己的天性对团队的影响，这只是刚刚开始。

知道自己是什么样及为什么是这个样子，还远远不够，更重要的是“我还能够做些什么来做出改变从而让自己更好”，如果只是停留在是什么、为什么的阶段，那无异于发现了病情不开药、找到了痒处不挠痒，所以给出措施、路径和方案，是场域领导力非常关注的一点。只有强化那些能够给团队绩效带来帮助的思考与行动方式，从而让每个成员成为更好的自己，团队才能成为更棒的团队。

4.2　场域系统的八大行为

我们身边的人有不同的颜色，我们面对的事也有不同的颜色，作为管理者，我们面对的员工也会存在不一样的需求，有希望得到认可和关爱的，有希望得到归属和包容的，有期待看到希望和未来的，有期待看到组织井然有序和流程规范的。因此，一个管理者，要成为合格的乃至优秀的管理者，仅仅依靠自己的本色是不够的，因为员工的需求是普遍的，这就要求管理者在发挥本色之余，也要提升和发展其他三种颜色。

虽说每个人的天性只有一种颜色，但是随着我们在社会和职场中的磨砺，我们也慢慢地习惯了一些其他颜色的思考模式和做事方法。在我们的身体里，不只有天性的颜色存在。那么，在我们身上，这四种颜色天生分别都占有多大比重呢？跟着下文的指引，可以帮你看到你内心的色彩搭配。

1.在A4纸或笔记本上画一个大坐标轴。

2.在坐标轴的四个方向上都标上10个刻度。

3.在这个坐标轴上，找到你的本色（天性）所在的象限（如图4-1举例，假设天性是蓝色　　），把两边的10用一条弧线连接起来，这是一个绝对分值，也就说我们给本色打了10分。

4.找到本色的对角线的象限（如图4-1举例，为黄色　　），前文说过，对角线是天生的短板，跟本色的10分相比，这个象限的颜色的表现在我们身上有多少分呢？打一个相对分（如图4-1举例，假设是2分）。

5.给本色相邻的两个象限的颜色打出相对分（如图4-1举例，绿色是5分，橙色 是6分）。

6.如果你手边刚好有绿黄蓝橙四种颜色的彩笔，那么接下来你就可以拿起这些笔给你的坐标轴涂上颜色了。

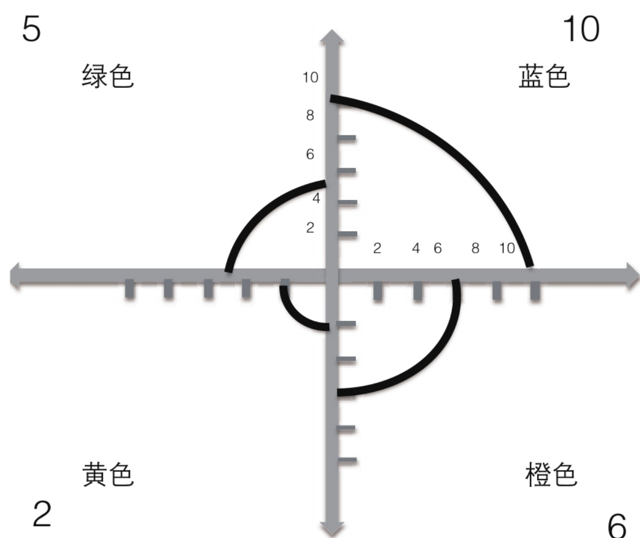


图4-1　给自己的四色打分

眼前的这个不太规则、不太好看的“饼”，就是你了，如图4-2所示。

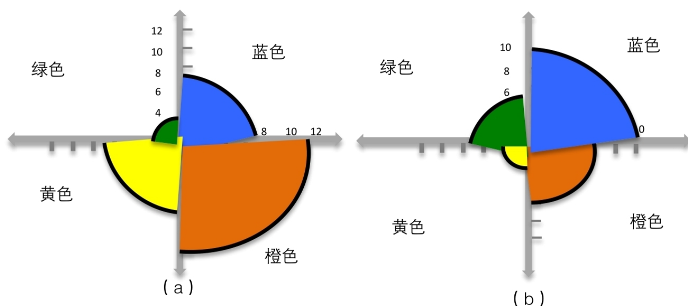


图4-2　四色打分结果

在这种状态下，你管理的团队可能会存在不同的抱怨。

·作为管理者，如果你的绿色　极少，你的团队成员会说你这个人没人性，不关注下属，不关心团队，不能很好地认可下属的表现，在团队里感受不到成就感和价值。

·作为管理者，如果你的黄色　极少，你的团队成员会说你这个人不民主，搞“一言堂”，他们有被排斥的感觉，不能很好地融入团队。

·作为管理者，如果你的蓝色　极少，你的团队成员会说你这个人没什么拼劲儿，也没有野心，不知道跟着你将来会发展成什么样。

·作为管理者，如果你的橙色　极少，你的团队成员会说你这个人思维混乱，变化太快，没有定性，所有的工作永远都是从零开始。

显然，一个优秀的、能驱动团队的管理者，只有一种颜色突出，是远远不够的，作为团队的领导者，你面对的人不只在某个方面有需求，而是在四个方面都有需求。

那么，如何从这样一个相对单色的自己做到四种颜色平衡发展呢？我们把这个过程称为“发挥本色，全能余三”，即在发挥自己本色的天生优势的同时，让自己的其他颜色也能够有所发展，让图4-2中的“饼”看起来圆一些、饱满一些。我们可以通过什么途径来实现呢？

查理·佩勒林博士在NASA做了大量的研究工作，从众多行为中，提取了八项行为，可以帮助我们很好地自我修炼，实现“发挥本色，全能余三”，我们简称其为8B，在我们的培训和导入实践中，我们也称为8条路径，如图4-3所示。

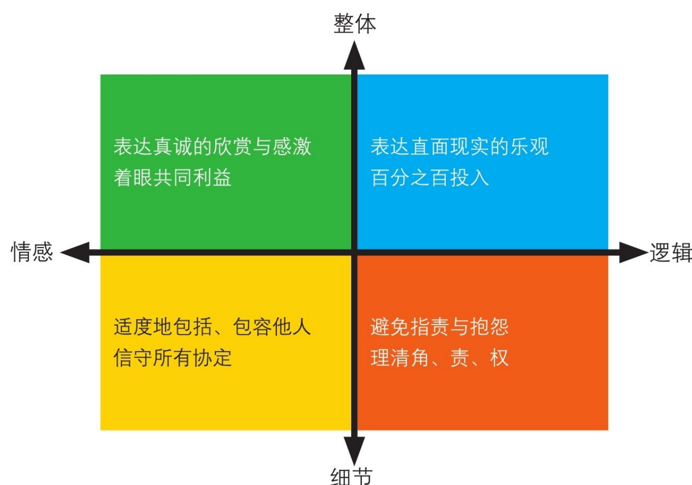


图4-3　八项行为

如果你想提升绿色　的部分，有两条路径，一是“表达真诚的欣赏与感激”，二是“着眼共同利益”。

如果你想提升黄色　的部分，有两条路径，一是“适度地包括、包容他人”，二是“信守所有协定”。

如果你想提升蓝色　的部分，也有两条路径，一是“表达直面现实的乐观”，二是“百分之百投入”。

如果你想提升橙色　的部分，也有两条路径，一是“避免指责与抱怨”，二是“理清角、责、权”。

为了让这八项行为更好地被记住，同时能够方便使用和表达，我们还编制了8B的手语操，称为“8B操”，动作如图4-4所示。



图4-4　8B操

这八项行为为何有效？

图4-5展示的是查理·佩勒林博士研究得出的人在社会和群体中的心理需求满足层次，他称之为“人类的普遍需求”。人们处于群体中时，总是希望先感受到爱和价值，而后希望感受到归属感、被包括和包容，这是情感需求的满足，这种需求得到满足之后，才会有逻辑需求，即对做事的需求，希望看到有希望的未来，希望能够拥有成功的能力。在一个团队中，只有成员的这些需求被依次满足，激励措施才能对他们起作用，他们才会有更好的绩效表现。

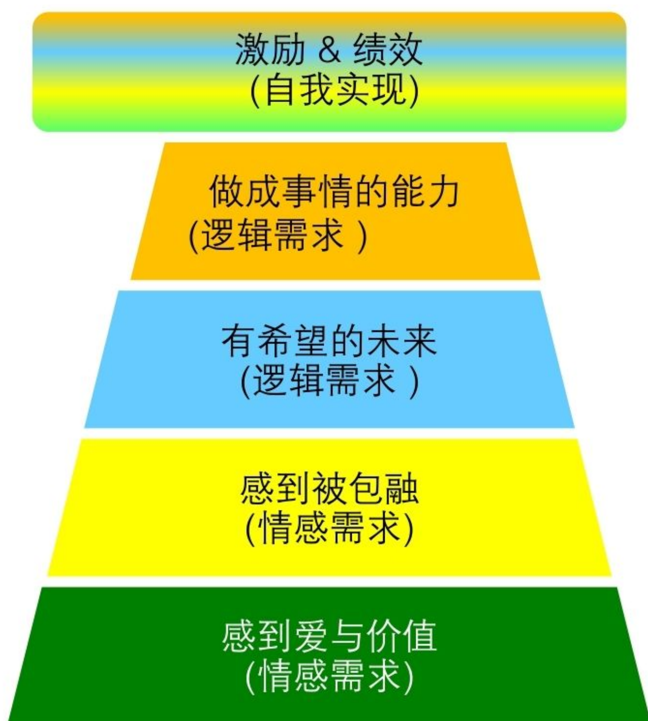


图4-5　人类普遍需求

事实上，我们讲“先处理心情，再处理事情”，其背后的深层原因，也是如此。

上述八项行为，刚好满足了人类的普遍需求，所以它们是有效的。八项行为在提升我们个人魅力的同时，还能够赋予身边的人更多的能量，正所谓“修己度人”。

前文提到，“正是我们的思想和言行创造了场域，而场域又使我们的思想和言行趋同”。因此，当身在场中的我们做出上面的某些行为时，实际上就开始塑造我们所在的场域了。当我们开始“表达真诚的欣赏与感激、着眼共同利益”时，我们就在为整个场域贡献绿色　的部分，我们就开始塑造绿色　的场域；当我们开始“适度地包括包容他人、信守所有协定”时，我们就开始贡献黄色　　的场域了；当我们开始“表达直面现实的乐观、百分之百投入”时，我们就开始塑造蓝色 的场域了；当我们开始“避免指责与抱怨、理清角责权”时，我们就开始塑造橙色 的场域了。当整个组织里的人都开始有意识地调整自己的这些行为时，组织的整个场域就会被重新塑造。

4.3 八项行为操练指南

这八项行为，看起来都很容易理解，做起来又有一定的难度，因为有些行为的要求其实不太符合人们习惯的行为模式；要说难吧，又比较容易，不需要费劲费脑费时间。

根据作者十年来做管理者培养和领导力发展的经验，以及近年来“场域领导力”和“用场域的力量打造高绩效团队”的课程与项目实践经验，这八项行为中有几项对中国管理者来说是不太容易做到的，分别是表达真诚的欣赏与感激、着眼共同利益、避免指责与抱怨。

下面，我们结合过往的经验对此三项行为做特别阐述（其他各项行为在《场域的力量》一书中均有详细阐述）。

表达真诚的欣赏与感激

我在课上经常跟管理者们说这句话：欣赏与感激是最廉价的激励手段，却最有效。对别人尤其是团队成员表达欣赏和感激的必要性，在此不做过多的阐述，需要提醒的是，这里有两点，一是表达欣赏，二是表达感激（对他人的感恩与感谢）。

愿意被欣赏和赞美并从中汲取力量继续前进，这是人类的本能。我在很多课上都举过这个例子：我妻子怀孕八九个月的时候，宝宝在肚子里经常会很兴奋，手舞足蹈，每逢这个时候，我们总是用手指或手掌和小家伙互动，口中充满了溢美之词，不断地鼓励和赞美她。有一天下班我心情不佳，晚上十点多了，我对着妻子正在晃动的肚皮说了句：“这孩子怎么还不睡觉！”可能是语气太硬，顿时，肚子里的宝宝安静了下来，很久没有反应。我和妻子都有点儿吓坏了，安抚了许久，小宝宝才又开始活动了。这就是人类对欣赏和感激的本能需求。

希望自己的付出得到认可并被对方感谢甚至铭记在心，也是人类本能的需求。

对很多人来说，“表达真诚的欣赏与感激”这一项做得不好，不是因为他不知道什么是“真诚的欣赏与感激”，也不是他不会表达，真正的原因是他根本就没有这一习惯。

对管理者来说，如果自己在这项行为上一直做得不好，要养成“表达真诚的欣赏与感激”的习惯，还真不是一件容易的事。首先，你自己做起来会很别扭，其次，你可能根本就不知道该对谁表达欣赏和感激。

以下小技巧，也许可以帮你养成表达欣赏和感激的好习惯。

·充满耐心和兴趣地听员工分享自己得意的周末活动或家庭旅游活动。

·为员工冲咖啡。

·将感谢信寄送到员工家中，或者发送到其父母长辈的手机上。

·给员工一张感恩卡片，你的成功有赖于他们。

·让团队中的“超级明星”做管理者或导师。

·放一部照相机在办公室，当有快乐或很棒的事情发生时，帮员工留下一个镜头。

·在某植物园以团队的名义种一棵树，也可以种在办公室。

当我们表达欣赏和感激的时候，怎么才能让对方觉得我们是真诚的呢？有两个窍门。

一是欣赏和感激的点要落在行为上而非品质上。比如：“你真是一个有激情的人。”这就是落在了品质上，这会让听者产生疑问：我就没有别的优点了？我怎么就激情了？如果我们换一种说法，效果就会不一样：“你刚才的发言太有感召力了，我被深深地吸引了！”你会喜欢哪一种表达呢？再如：“你真能吃苦，特别踏实。”换一种表达：“你这几天连续加班到半夜一点多，真是够能吃苦的。”你会更喜欢哪句话？

二是欣赏和感激要做到“三维三要”（见图4-6）。“三维”即长度、宽度、深度，“三要”即要及时、要具体、要适度。从长度上讲，要及时表达，这样会升华对方的喜悦；从宽度上讲，要具体到某件事上，越窄越好；从深度上讲，要适度地表达，不要过分夸张。因此举个例子，“你最近表现很好”，如果换成“从上周你接手这个项目以来，工作进展都非常顺利，特别是昨天下午的项目推进会，组织的非常好，为我分担了很多压力”，毫无疑问，对方从后种表达方式中接收到的能量会更多，会被更好地激励。

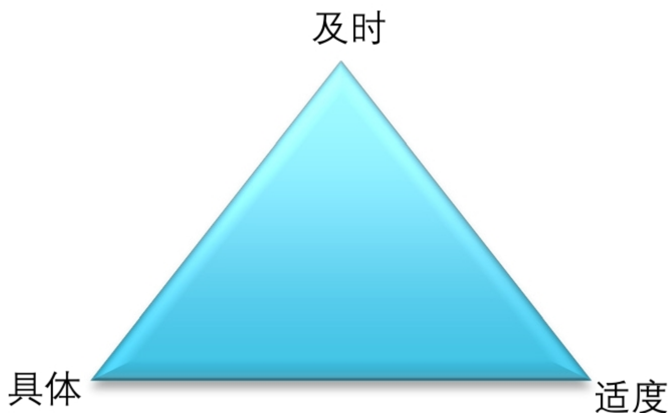


图4-6　表达欣赏与感激的“三维三要”

这里我们要特别提醒，如果你欣赏或感激一个员工或他做的事，请千万不要吝惜表扬和赞美的词汇，不要使用“还行”、“还可以”、“挺好的”、“不错”这样的词汇，请使用“非常好”、“特别棒”、“美极了”、“相当满意”这样感情饱满的词汇来代替。否则，你的欣赏和感激将没有能量。更重要的是，当你的下属接收到“还行”、“还可以”等词汇的时候，他不确定你是真的欣赏和感激他，还是敷衍你。显然，在员工的心里，这些词汇的真诚度，远不及后者。如果你看到员工身上某一点或他做的某件事特别值得你欣赏和感激，那你就不要再吝惜你的赞美之词了。

还有一点要特别提醒：适时对你的上级表达欣赏和感激吧！这不是教你去拍马屁，真诚的欣赏和感激，是每个人最基本的情感需求。随着一个人在组织中的升迁，他们的情感需求会得到越来越少的满足，上级也需要被欣赏、感激和认可。

着眼共同利益

“着眼共同利益”这项行为可以说是跨部门协作的法宝，是打破部门墙的利器。共同利益不等于大局观，也不等于集体利益。共同利益是指对双方来说共同的好处。

然而，怎么才能找到“共同利益”呢？

在多数时候，寻找共同利益仅仅是一句口号。在实践落地这项行为的过程中，我们找到了一个非常好用的工具，来帮助我们找到共同利益，进而着眼共同利益，这个工具就是——寻找共同利益表，如表

4-1所示。

表4-1　寻找共同利益表

我想要的	你想要的
你能给的	我给的

双方采用穷尽的原则填写表4-1。以销售和研发这对在很多公司都存在跨部门协作障碍的部门来举例。假设表4-1中我方是销售部门，你方是研发部门，则本表的使用方法如下。

（1）我（销售）用穷尽的原则在表4-1的左列填写所有X项我（销售）想要的东西，不考虑对方是不是研发，只管列出我想要的。

（2）你（研发）来看，所有我列的X项中，你能给的是哪几项，请在后面打钩。

（3）你来用穷尽的原则在表4-1的右列填写所有Y项你研发想要的东西，不考虑对方是不是销售，只管列出你想要的。

（4）我来看，所有你列的Y项中，我能给的是哪几项，并在后面打钩。

（5）左右两侧同时出现的内容，且都同时被打钩的内容，就是你我双方的共同利益。

寻找共同利益表示例（部分）如表4-2所示。

表4-2　寻找共同利益表示例（部分）

我（销售）想要的	你（研发）想要的
产品功能多，满足客户需求	更多的客户应用场景 ✓
价格有竞争优势	更多专业的研发人才
产品迭代快，反映客户应用场景 ✓	销售别对客户做盲目的产品功能承诺 ✓
系统稳定 ✓	系统稳定
你（研发）能给的	我（销售）能给的

因此，双方的共同利益是：销售人员提供更多的应用场景给研发，研发吸收更多场景进行更多的产品迭代。

表4-2是客户的真实案例，销售和研发矛盾重重，最后终于找到一个好机会，利用团队打造工作坊的机会，一起坐下来寻找共同利益。表中填写了很多内容，表4-2为表述方便，只摘录了其中的一小部分内容。由表中的结果可以看出，“挖掘客户更多的应用场景”是销售和研发的一大共同利益，找到这个共同利益之后，销售和研发的同事们真的就一起深入客户现场，有时一待就是十天半个月甚至两三个月，由之前的矛盾重要，变成了一起协作的好搭档。

避免指责与抱怨

“避免指责与抱怨”实际上在很多团队都被提及，很多管理者都是这样要求下属的，然而，还是那个老问题：怎么才能做到不指责不抱怨？有没有什么方法可以传授？

方法一：调场域。在谈“避免指责与抱怨”之前，让我们先看看，团队内为什么会有指责和抱怨。指责和抱怨较多的团队，往往是绿色场域极度缺乏的团队，所以通过“表达真诚的欣赏和感激”、“着眼共同利益”这两项行为，营造浓厚的绿色　场域，会在很大程度上给团队里存在的“指责和抱怨情绪”降噪。

方法二：红转绿。请回想诸如“这事儿我不知道啊”、“这不是我们的问题”、“怎么又是这样”、“我已经尽力了，你还要我怎样”、“这目标太高了，根本不可能完成”、“需求怎么又变了”等这类语言，你听到后是什么感觉？是不是有种无以言表的愤怒，又有一种胸口被堵住了似的郁闷？因为这些语言，就像马路路口的红灯一样，只会让我们停滞不前，没有下一步行动。所以，我们也形象地称这些抱怨式的语言为“红色语言”。与之相对应，我们把那些带有下一步行动建议或能够促进下一步行动或带有正面动机的语言，称为“绿色语言”。避免指责与抱怨，就是要做到“红转绿”。

举个例子。“有些员工就是不爱主动与上级沟通”，这是一句红色语言。如何把它转成绿色 的语言呢？方法是：找到红色语言背后的正面动机，并且把它说出来。当然，并不是每句红色语言背后都有正面动机，也许说话的人完全就是一种情绪发泄呢。但是，我们假设红色语言背后都有一个正面动机，对这句话而言，假设它背后有一个正面动机，会是什么呢？是管理者希望员工多主动跟上级沟通。找到了这个正面动机，把它说出来，就转成绿色　语言了：“我们还可以做些这样的举动来鼓励员工多找上级沟通……”

再如，“90后员工就是任性”，这也是一句典型的红色语言。假设这句话的背后有一个正面动机，那就是希望能管理好90后员工，于是，转成绿色　 的语言就是：90后员工任性，说明他们有更多主见，

所以我们在管理中要……

我们发现，每句绿色 语言，都是奔着解决问题去的。可以想象一下，如果团队中每个成员都说绿色 的语言，都是在想着如果解决问题而不是逃避摆困难、撂挑子，那团队会拥有多么强的战斗力、执行力以及问题解决的能力啊！我们的心智模式决定了我们的语言模式，实际上我们的语言模式也会影响我们的心智模式。团队成员红转绿，长此以往，团队的心智模式就会发生转变。

因此，红转绿不仅仅是避免指责与抱怨的方法，更是团队心智模式转换的。

实践中，很多客户直接细致到每个部门都把本部门经常出现的红色语言找出来，然后大家一起转成绿色 语言，并且把成果整理设计出来，挂到办公室的墙面上，这样大家每天都能看到，并且提醒自己多说绿色 语言，少说红色语言（见图4-7）。



图4-7　某客户挂在办公区的“红转绿”方法。

当然了，还有一种最简单的实践，那就是当遇到有人在指责和抱怨时，立即做出 “避免指责和抱怨”的动作，给予对方提醒和谢绝，当事人在这种非语言的幽默提醒之下，往往都会自觉地掐灭内心想要指责和抱怨的“恶之火”。

如果你觉得有必要按照八项行为要求来成就更好的自己，从而让团队更健康、更高效，那么你需要一些专门练习，这种专门练习的过程，叫“操练”。

根据我们的实践经验，建议挑选两项行为同时操练尤佳，其中一项是天性对角线的象限中的行为，另一项是天性相邻象限的。例如，天性是蓝色 的，选择对角线黄色 象限中的“适度地包括包容他人”和相邻的绿色 象限中的“表达真诚的欣赏与感激”这两项行为进行操练。然后三个月轮换一次。

操练有三境界。

第一境界是觉察。即当我们到了某个特定时刻或遇到某种特定情境时，我们意识到，这个时候应该可以进行某项行为的练习。比如下属第一次主持某个项目，完成得非常出色，领导者见到他，脑海里马上飘过一行字：“是时候表达欣赏和感激了”，或者见过他以后，脑海里飘过一行字：“哎呀，我没有向他表达欣赏和感激”。这就是觉察。

第二境界是练习。即当我们到了某个特定时刻或遇到某种特定情境时，我们意识到这是一个练习某项行为的好机会，然后抓住机会开始试着做。比如下属第一次主持某个项目，完成得非常出色，管理者见到他，和他来个大大的拥抱，然后对他说：“我完全没想到，你完成得如此出色，尤其是在对整个项目组的调动上，你做得太棒了！”虽然可能一开始做这些行为会有些生疏，甚至有些难为情，但是你要坚持做下来，这就是练习。

第三境界是习惯。即无论在什么情境下，都能够下意识地践行这八项行为，它们已经成为个人的工作和生活习惯，成为个人行为风格的一部分，无须刻意地去做，这就是习惯。当这种习惯养成的时候，基本上也就完成了“发挥本色，全能余三”的操练过程。

操练的三境界如图4-8所示。

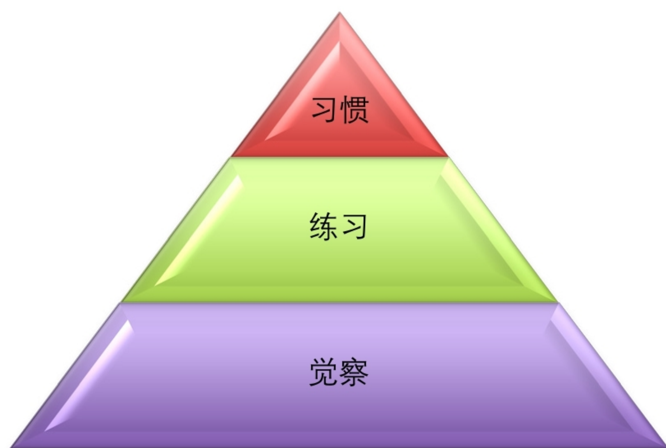


图4-8　操练的三境界

在觉察和练习的过程中，坚持写“操练周志”，是一个不错的自我反省的方式。即每周抽时间记录本周自己的觉察和练习，内容无须太多，按照操练周志模板，坚持撰写，一次两三百字即可，可发给自己的直属上级或者操练督导老师，请他们帮忙监督，给予点评和反馈，提醒自己进步。操练周志模板如表4-3所示。

表4-3　操练周志模板

八项行为操练周志
操练者：
操练督导：
本人正在操练八项行为中的： 1. 2. （注：效果优先，建议同时操练的行为不超过 2 项。） 关于这几项行为，我本周做了什么，或者我本周错过了什么。

续表

操练行为 1：	
日期 / 时间	事件、觉察、感悟
操练行为 2：	
日期 / 时间	事件、觉察、感悟

注：

1. 每周一次，写好即可以电子邮件形式或微信截图 / 照片形式发给督导者。
2. 如果中断一次，则操练结束，督导有权不再给任何反馈。
3. 本表为周志，即每周有一次记录即可，所以不接受不能填写的各种特殊情况。
4. 本表以周为单位，每周一表。
5. 你也可以自己做自己的督导，这是允许的。不过，我们要善意地提醒你：自己与自己的协议是最容易被打破的，你要做好心理准备。
6. 操练从当下开始，信守所有协定应从本操练日志开始，如果你还没做好准备做，就请不要开始。

4.4　尚氏集团：重塑场域凤凰涅槃

企业背景：尚氏瑜伽美容抗衰连锁机构是中国首家集瑜伽、美容、美体、整形于一体的综合抗衰老连锁机构。尚氏集团是由1995年成立的东北师大美容整形机构根据美丽事业的市场化发展升级而成。凭借前瞻性的发展视野和强大的技术力量，现今已形成中国首家以顾客为中心，以由内而外打造现代女性为宗旨，集瑜伽、美容、美体、整形及心灵净化工作坊于一体的综合抗衰连锁机构。

尚氏集团总部坐落于长春市亚泰大街与长春大街交汇处（亚泰大街1787号），主要经营项目有：妇科整形、外科整形、瑜伽会馆、瑜伽培训学院、香薰SPA、面部护肤、丰胸等。尚氏集团更加注重为顾客提供身心灵双方面的成长和净化，邀请国际顶尖心灵净化导师团队，以顾客为中心，为顾客量身打造心灵成长课程，让顾客在纷繁的生活中放松心灵，感受自我。

作为中国最具规模的直营连锁企业之一，尚氏集团董事长尚悦莉

女士秉承“让爱传于心，让德美于世”的尚氏人使命，不停地奔走于发现美、传播美的事业当中。尚氏集团顺应时代的潮流，用心发现美，用爱塑造美，将美丽作为尚氏人奋斗终生的事业。

二十载的艰辛历程，二十载的无悔执着，尚氏人用二十年的坚守，成就了顾客今天的美丽与幸福，尚氏人用自己的青春演绎着萦绕在指尖的美丽故事。尚氏人用自己的执着，创造了一个又一个美丽的奇迹！

◣应用场景

2015年年底，尚氏集团发现，它们的客户流失非常严重：A类客户每家店只有不到20人，B、C类客户每家店也不足百人， 亟须拓展新客户，而这也是当今美容行业的痛点。尚氏集团已经经营了20多年，按照经营规律，企业的业绩80%应该源于老客户，但目前老客户到店率非常低，尚氏集团由此推断其客户关系肯定出问题了。如何有效改善尚氏集团与客户之间的关系成为当务之急 。

通过梳理影响尚氏集团绩效的因素，结合集团现状，可以发现尚氏集团客户关系问题出现在绿色 维度的信任和黄色 维度的与客户的连接上，它们本应重点关注客户的信任与连接，却过度关注蓝色 维度的目标结果和橙色 维度的规则及执行。

例如，客户进店，员工的第一反应就是推销，让客户消费，通过各种话术让客户购买他们的服务，美容师搞不定的客户顾问来攻坚，顾问搞不定的店长来解决，在这样的环境下客户当然不愿意到店了。团队场域的不健康已经影响到了客户对团队的感受，进而影响了团队的绩效。

尚氏集团是典型的服务行业，对人与人之间的情感连接要求很高，经过综合分析，导师与集团创始人决定导入场域领导力系统，打造绿色 和黄色 场域，营造家人般的客户关系。

◣成效

2016年2月，尚氏集团开始实施场域系统，直至2016年12月底，历经10个月的持续推动，企业年利润实现三倍增长，令同行侧目。

◣重要举措与行为变化

企业到底发生了什么变化，竟让很多同行都觉得不可思议？

第一，转换团队的注意力焦点。

关注点由关注业绩转换为客情维护。

尚氏集团从上到下99%的员工都是女性，不，确切地说应该是“女汉子”。在导入场域系统之前，各店之间每月都会有两次业绩比拼。业绩差的一方要从自己口袋里掏钱献给业绩好的一方，这些现金的金额，是双方之前做过承诺、达成一致的。通过这种方式互相竞争，女人变成了“女汉子”，大家为了赢得业绩和荣誉几乎全月无休，奋力而战。这样做的结果就是员工要不断挖掘客户，不断对客户进行推销。而客户对此产生了反感情绪，以至于厌恶去做美容。

针对这种情形，导师建议借助场域系统中的AMBR工具来改变团队成员的关注点。

结合AMBR，可以看到之前团队成员的关注点完全放到了当下业绩上，继而产生的心态就是无论如何也要拿下客户，其行为自然就表现为卖力地推销，不达目的誓不罢休。这样做的结果就是短期业绩特别好，从长远看则面临大量客户流失的风险，并且会使客户在外传播尚氏集团是一家精于推销的企业，对企业的品牌和口碑是非常不利的。

AMBR告诉我们，只要注意力的焦点发生变化，结果也会发生变化。那么，把大家的注意力焦点做个转换，将原来关注当下业绩转换为客情维护，就能改变团队的心态和行为，进而会改变结果。为此，尚氏集团做了以下举措：

（1）各店比拼由拼业绩到拼服务，每月评选“最佳服务之星”。

（2）每名员工每周做客情计划，挖掘客户需求，针对客户需求购买相应的礼物，并在恰当的时机真诚地给予客户，认真听取客户对服务的反馈。客户服务部每周会统计数据，针对哪些客户做了服务，哪些客户没做服务，及时进行反馈。

（3）最佳客情内部分享。每半个月开一次例行会议，专门设置一个分享环节，介绍做客情的行动、心得、感悟。

（4）营造不推销环境，集中把产品进行重新梳理。例如，把一些能够帮助客户解决皮肤问题的功能性项目进行系统培训，重点是给客户做出效果，赢得良好的口碑，通过效果赢得客户。

通过以上举措，短短3个月，尚氏集团的老客户到店率激增，并且老带新的数据也呈增长态势。尚氏集团在做客户回访的过程中明显能够感受到客户对尚氏集团变化的认可。有客户对尚氏集团的员工说：“你家现在的服务好比海底捞，即使我离得远，也愿意过来。”

正所谓“关注点在哪里，能量就流向哪里，哪里就会成长”。通过注意力焦点的转换，客户和尚氏集团越来越近，员工也轻松了。

第二，打造左侧的力量。

因为尚氏集团在绿色 和黄色 维度的不足影响了与客户的关系，其实这也是尚氏团队自身的短板，所以在转换团队注意力焦点的同时，需在场域系统的推动过程中重点关注绿、黄两个维度，具体做法如下。

首先，在店面设置感恩墙。店长每天为到店的客户写符合“三维三要”原则的欣赏与感激的话，员工彼此之间也可以写，在员工的影响下客户也会自发地给员工写，彼此相互赋能。客户特别喜欢感恩墙，有客户对尚氏集团的员工说：“我这辈子很少对别人表达感谢，通过你们的影响，我主动跟我丈夫说了感谢的话，他非常感动，就一句话，威力还挺大！”

其次，定期举办静心工作坊。经常来尚氏集团的客户有些共同点，其中最突出的就是都爱美。通过美容可以让人们的外在更美、更年轻，可是有一个问题也不容忽视，那就是这些人面临的压力和焦虑非常大，那如何帮助她们缓解压力和焦虑，让她们可以内外兼修呢？

为了真正帮助客户，尚氏集团专门成立了旨在帮助客户调理情绪和压力的静心俱乐部。每两周会邀请一部分客户到尚氏集团的瑜伽操房参加静心工作坊，此工作坊前几期由场域导师带领，通过互动体验的方式了解自己、了解他人并学习自我修炼的方法，后期由尚氏集团内部培训师定期为客户提供支持。

在工作坊中客户提到最多的就是和丈夫孩子的冲突问题，通过场域领导力的关系精进工具，客户马上有了自我反思：“原来我一直在用我的优势、偏好、价值观要求我的另一半、孩子，没有关注对方的优点，我回去以后要在充分发挥自己优势的同时多发现他们的优势，接纳不同的天性减少冲突发生。”

绿色 和黄色 场域的打造帮助尚氏集团和客户产生了强连接，增强了客户黏性，无形中也提升了企业在这个行业的核心竞争力。

第三，三倍增长创奇迹。

虽然在场域系统导入阶段，尚氏集团的关注点并没有放在业绩上，但到2016年年底盘点数据时发现，企业2016年的年利润和2015年相比足足增长了三倍。可见，当团队的场域发生变化时，团队成员的状态也会越来越好，越来越自然，并会把这种好和自然传递给客户，企业的利润也会成倍增长甚至成指数级增长。

◣来自甲方的导入心得

首先，坚定不移地持续推动。在项目初期一定要顶住压力，因为大家都习惯于原来的工作模式，都有自己的舒适区，新模式显然是要让大家走出舒适区，所以大家本能地对于新模式会有抵抗，在这个时候要从上到下进行有效疏导。例如，尚氏集团的领导者在项目初期把所有核心管理者整合在一起形成一个大的项目组，带领核心团队坚定地往前推动。如果领导层转变了，那么员工自然就跟着转变了。

其次，不断总结反思。团队创始人在半月会及月总结会上会带着团队一起总结反思，让员工充分地参与进来，分享成绩和改进点，最重要的是要让团队看到转变后的希望，不断为团队赋予能量。

最后，善用导师。团队领导的状态直接影响团队的状态。当团队领导状态不好时，要及时进行调整。领导也难免会有担心、恐惧，当自己处理不了时就寻求导师的帮助。在某案例中，导师在为一位管理者做辅导时，问该管理者找员工谈话时谈事和谈心的比例是多少，她说80%谈事，20%谈心。导师又问道：如果你是员工，你会有什么感受？这件事给这个管理团队及创始人极大的启发，对人和情绪的关注，直接让整个项目接下来更加顺利地推进。

4.5　华潍科技：打造一个没有抱怨的团队

企业背景：山东华潍新材料科技有限公司（以下简称华潍公司）总部位于美丽的风筝之都——潍坊，是一家集膨润土及膨润土改性复合环保材料研发、生产、销售于一体的国家级重点高新技术企业。集团创建于1984年，资产200亿元。旗下拥有潍坊综合保税区及坊子区工业发展区、朝阳建平县三个生产基地。拥有厂区及矿区面积共计60平方公里。产品涵盖膨润土、全降解材料、农林保水剂、金融、地产等多领域。年生产能力可达100万吨，年销售额可达20多亿元。

公司先后通过了ISO 9001:2008质量管理体系认证和ISO 14001:2004环境管理体系认证，并拥有58项专利，其中发明专利18项。其生产的“华潍HUAWEI”牌膨润土系列产品广泛应用于石油开采、定向穿越、钢铁铸造、冶金球团等领域。产品销量及技术在全球膨润土行业中名列前茅。研究推广的“旱地宝”牌农林保水剂，是以国家最新发明专利技术生产的高吸水抗旱保水材料，获得国际专利发明博览会金奖，是世界上全新的第三代抗旱保水剂。旗下的华潍新材料拥有世界一流的全自动化生产线与试验检测设备，成功生产了解决白色污染、替代现有塑料的全降解新材料——膨润土改性淀粉复合材料BMSC。

公司先后荣获国家高新技术企业、海绵城市联盟副主席单位、山东省守合同重信用企业、低碳山东示范单位、山东省著名商标企业、农业龙头企业、中国石油天然气集团公司网络会员单位、省市膨润土技术中心等荣誉。

华潍公司专注绿色 生态的可持续发展，愿与社会各界为人类、地球和绿色 环保事业的美好明天而努力！

◣应用背景

华潍公司在创始人王晓凯的带领下创造性地发明了“旱地宝”系列农林抗旱业保水剂，并获得了国家发明专利。2016年3月，“旱地宝”农林抗旱保水剂终于走出了实验室，进入批量生产阶段。产品出来了，可是问题来了，公司没有专业的销售，如何才能把产品卖出去呢？组建专业的销售团队迫在眉睫。于是公司开始到处挖人，3个月过去了，只招到了12个人，公司创始人带着这12个人开启了新产品销售之旅，因为创始人之前从未做过销售，也没有带过销售团队，所以结果并没有达到预期，这么好的产品如何能够快速地推广到全国市场呢？

机缘巧合，2016年7月，经朋友介绍，该公司接触到了场域领导力系统，导师通过前期走访调研发现，该公司销售团队“负能量”弥漫，没有业绩成果，工作互相推诿，没有效率，最多的声音是指责和抱怨……这样一群人，这样的一个团队着实把导师吓了一跳！而作为公司的创始人，王晓凯却没有意识到。

为了能够迅速带领这支团队走向正轨，公司创始人王晓凯和导师达成共识，导入场域领导力系统，对团队开展了为期六个月的高绩效团队打造项目。

◣实施成效

2016年7月10日，公司正式导入场域领导力系统，经历了短短半年多时间，整个团队的状态发生了质的飞跃，翻天覆地的变化甚至会让人怀疑这还是不是原来那帮人。

◣重要举措与行为变化

一、红转绿塑造 “正能量”

在引入场域系统之前，团队成员面对销售，发生各种抱怨：“产品知名度还没出来，定这么高的目标谁能完成呀！”“价格太高了，根本卖不出去！”“咱们的包装设计得太低端了，一看就是国产货！”“公司在宣传方面投入太少，我们做市场太难了！”诸如此类的抱怨充斥

着整个团队，这直接导致团队领导者也是负能量满满，总想着用“不愿意干就赶紧走人”这种简单粗暴的方式来解决问题。虽然知道这种做法无效，可是他又确实不知道如何才能够让团队成员减少抱怨，关注目标。

团队经过场域领导力系统的洗礼以后，发生了很大的变化，就像王晓凯自己说的那样：“在工作坊中有一个主题叫‘红转绿’，我当时就想这个是不是专门给我们公司设计的呀，太有针对性了！”王晓凯带着团队一起，认认真真地找出来平时常说的红色语言，并且将它们一一转成绿色 语言。如表4-4所示是他们整理出来的成果。

表4-4　红转绿成果

红色语言	绿色语言
“产品知名度还没出来，定这么高的目标谁能完成呀”	在现有的知名度没出来的情况下，我们还可以做些什么来实现目标
价格太高了，根本卖不出去	我们还可以发挥哪些优势从而把产品卖出去
咱们的包装设计得太低端了，一看就是国产货	如果有数据表明我们的包装影响了销量，我们可以做些什么来改善包装问题
公司在宣传方面投入太少，我们做市场太难了	在现有的条件下，有什么方法可以帮助我们做好市场
快疯了，真烦	让我们好好思考一下，这个事情怎样能够更好地处理呢

续表

红色语言	绿色语言
这事太难、太复杂了	我们再研究一下，看是否有简化的途径呢
不想再加班了	怎么提高工作效率呢
这个客户为什么老是拿不下	我们还有哪些没用过的策略，可以帮助我们拿下客户呢
研发响应总是不及时	我们怎样可以促进研发及时响应呢
生产不负责任，封口老是有坏的	如何找到封口坏的根本原因，进而彻底解决封口问题呢

此外，他们还多做了一项工作，即根据导师在工作坊中的讲解整理出了积极正能量的人和消极负能量的人在信念层面（思维模式、看待问题的角度、理财的方式、对待人生的选择）的对比，作为公司的墙壁文化，如表4～5～表4-8所示。

表4-5　思维模式

负能量的人	正能量的人
我办不到	我怎样才能办到
我不可能赢	我一定要赢
我不富有的原因是我有孩子	我必须富有的原因是我有孩子
要是我再年轻一点	我还很年轻
我受的教育有限	我会不断学习
要是我老爸给我留下……	成功要靠自己
稳定的工作就是一切	不断进取才是一切
赚钱的时候要小心不要去冒风险	要学会管理风险
我没有资源	我想办法找资源
我可买不起	我想办法买得起
钱不好赚	赚钱很容易

续表

负能量的人	正能量的人
我没有能力	我从实践中提升能力
这是一个贫穷的世界	这是一个富有的世界

表4-6　看待问题的角度

负能量的人	正能量的人
面临问题束手无策	想办法解决问题
心灵是封闭的	头脑是开放的
观念是陈旧的	观念是崭新的
只说不做	言出必行
看结果做事	看趋势做事
只看消极与失败的一面	先看积极和光明之处
在失败面前找借口	失败之后找原因
不愿合作，不会运用人际关系	喜欢与人合作，会运用人际关系
总想休息，工作并痛苦着	热爱事业享受工作

表4-7　理财方式

等待天上掉馅饼	不断寻找新的乳酪
渴望中奖	追求事业
鸡蛋里挑骨头	只找下金蛋的鸡
期待不劳而获	知道只有付出才有收获
贫穷是长久的	破产是暂时的
努力存钱	不断投资
千方百计地积攒财富	想方设法创造财富
购买负债	购置资产
口袋空空，脑袋空空	口袋充实，脑袋更充实
打工心态	老板心态
总想去远方寻找宝藏	钻石就在脚下

表4-8　对待人生的选择

抱残守缺，不知变革	锐意进取，开拓创新
遇到挫折就放弃，还没做事就失败了	跌倒了再爬起来，不达目的誓不罢休
什么都想做	只专注于当前的选择
空想家	梦想家
流浪汉	实干家
坐等最佳时机	抓住每个机会
做成事要靠运气	专注于每天的进步
寄希望于下一代	要给子女做榜样

所有这些成果，他们都做了可视化处理，喷绘成宣传单，贴在会议室、办公室、楼道等显眼的位置，时时提醒大家避免指责与抱怨。团队的心智模式发生了转换，团队场域得以迅速重塑，王晓凯说："就连跟我们有过多年业务往来的客户，再来我们公司的时候都很诧异，他被我们团队的真诚与热情所感染，还在打听到底发生了什么，恳请我也帮他们团队做做。听到这些我非常有成就感。"

二、业绩的增长

团队心智模式的转变势必影响团队的销售行为，最终换来了可喜的成果，2016年第四季度总结大会上，公司产品在客户试用率上由50%提高到90%以上，超额完成了公司制定的全年销售目标。

◣应用心得

1.突破设限。不要给自己设限，每个人的潜能都是可以被挖掘的，每个人都是最棒的。

2.坚定不移。只有自上而下地相信场域系统，才能真正地将场域和工作相结合，并不断优化自己。

3.学以致用。不断地操练实践场域工具，并相互传递，不要流于形式，好的东西要传承。

4.经验分享。实践的结果要分享，你的心得、你的感悟都将给别人带来新的收获。

4.6 长春新维：八项行为塑造主观能动性

企业背景：新维科技成立于2000年，是专门从事建筑智能化系统集成、信息网络系统集成及网络工程综合服务的高科技企业，为企业建筑智能化工程提供整体解决方案、网络综合布线系统、多媒体系统、安全防范系统、智能控制系统的规划、供货、施工、调试和售后等一体化服务。公司把握客户需求的脉动，始终为客户提供及时、有效、全面的解决方案。

公司现拥有一支技术过硬、经验丰富的团队， 17年来专注扎根于政府项目和各大、中型企业的工程智能化服务，成功案例遍布全省各个城市，目前已成为吉林省内乃至全国最具竞争力的建筑工程智能化系统综合方案提供商。

◣应用背景

这是个已经成立了17年的团队，与很多此类团队一样，团队内部热情和能动性处在一个较低的水平，团队创始人刘力鑫董事长尝试过很多方法和途径，包括调整市场战略、转变管理方式，就是希望把每个人的积极性都调动起来，营造一个充满正能量的团队氛围。

2016年下半年，刘力鑫董事长经朋友介绍邀请到场域领导力系统的导师给团队做了一次内训，并开始导入场域领导力项目。

◣实施成效

按照刘力鑫董事长自己的说法，“一直也没找到好方法，当时就想着死马当作活马医，但成果超出我的预期，团队的每位成员都非常接受，并且真切地从中感悟和学习了东西并愿意操练和践行，所以我特别希望有机会把我们的收获分享出去，而且一定要分享”。

我们来看看这个团队到底发生了哪些变化。

一、团队中坚力量得到巩固

“决战在基层，决胜在中层，决策在高层”，这是刘力鑫董事长的理念。他一直认为团队中的中坚力量是公司很重要的角色，是不可或缺的，也是起决定性作用的一股力量。

下面这几段话来自刘力鑫董事长：

“在这次项目中，我特别渴望帮助团队中的精英快速成长，打造团队中流砥柱。我把更多的注意力放在这个团队中的中高层人员的职业状态和发展上，也力争让团队其他人能感受到带动的力量。

“在我的团队领导班子中，有一个中层，工作能力突出，交给他的任务都能出色完成，但不交流、不协作是他工作的常态，所以在我看来，他相对团队中其他中高层缺少了沟通技巧和能力，这一直是我的一块心病。他偏向于独立完成工作，鲜少与团队其他人沟通，为此我没少花时间与他沟通，他总是用不善表达这样的理由敷衍了事，我也不便再提。在我们的内部培训中，我一直在观测他的情绪和状态变化，令我惊讶的是经过培训后，他发生了翻天覆地的变化。

“后来我与另一位高层领导探讨他的变化，我们将之归结为场域领导力系统的功劳。他很明显地表现出对场域理论的浓厚兴趣，主动询问团队其他成员的颜色及性格特征，似乎是从中觉察到了一些问题或感悟出了一些道理，私下里总是自己研究并践行到工作中去。比如，团队开发智慧网咖项目以来，他总能跑在业务最前线，与客户建立良好的联系，并能够实时地与团队其他人进行沟通、反馈。更可喜的是，职业状态上的转变也让他短时间内连续签了几个大单，摇身一变成为团队的领军人物！

“他的变化并不是细微的，而是非常明显的，他开始变得积极，这种积极体现在工作的方方面面，比如他能就一个项目或一个提案试着与团队中的每个角色积极沟通，能够在会议中发表建设性的言论甚至起到会议主导作用。团队其他人可以感受到他的变化及这种变化带来的力量，这样的转变使得他在智慧网咖项目工作开展过程中发挥了重要的带头作用，这便是我乐于见到的。”

二、团队凝聚力和创造力得以提升和展现

刘力鑫董事长自始至终都认为团队要发展就必须有团队凝聚力，团队精神是团队创造力的发展前提。因此，他曾经试图寻找很多提高团队凝聚力和向心力的途径与办法。由于业务需要，他在2014年组建了一支新的团队，但新老两支团队之间的配合难题令他头痛不已，这两支团队长期处于比较分散的状态，大多时间都在各忙各的，鲜少有人想起更别说主动承担起两支团队间的各项对接工作，每当刘力鑫董事长有意提醒时，他们总是以“嗯，知道了”来敷衍，始终没有落地执

行，刘力鑫董事长自己也是常常反思却无所收获。

刘力鑫董事长非常希望对团队做一次走心的、更深层面的团队建设，改变团队的状态，让团队一扫阴霾，全面阳光起来。

在这一背景下，“用场域的力量打造高绩效团队”企业项目走进了他的视野。

按刘力鑫董事长自己的话说，就是“仅仅是先期一次为期两天一晚的企业内训，就已经让团队发生了非常明显的变化”，“这次企业内训后，我发现公司里有不止一个人开始主动承担起两支团队之间的衔接工作，起初我也很担心这会是昙花一现。

因此我开始了长时间的观察和观测，没想到的是，团队的场域被这种主动协作的意识带动起来了，一下子好像有了共同的目标和动力。在良好的沟通协作下，团队开发出了智慧网咖更多的功能，满足了客户更多的要求，为项目的发展提供了很大的支持。”

最令刘力鑫董事长印象深刻的，是在公司一次产品内部培训会上，培训结束后，讨论到业务问题，每个人都踊跃地发表建议，团队B的成员对团队A说：“如果你们在谈业务的过程中遇到无法解答的技术问题，可以带上我，我们一起把业务谈成！”没有销售指标和任务的团队成员也都积极地响应，热情高涨。这让刘力鑫董事长非常惊喜，也很感动。

三、团队高效协作创业绩新高

新维科技的“智慧网咖”是在“用场域的力量打造高绩效团队”项目导入之前研发出来的项目，公司将其定为未来一年的工作重点，场域项目直接促进了该项目目标的达成。

在场域项目开始前，团队A承担这个项目的市场拓展工作，团队B则提供技术及宣传推广物料支持。刘力鑫董事长曾试着给团队设定了30家客户的业绩目标，目标数额一出，不少人就已经开始说“这是不可能完成的任务”、“这太难了”……刘力鑫董事长自己回忆说：“起初我认为这是因为大家对产品、对团队、对自己信心不足导致的，可之后我发现一个更大的问题，那就是团队之间不能高效协作导致的工作效率低，产生的效能自然也不高。我常常听到员工半开玩笑似的调侃‘时间都去哪了’、‘一天又这么过去了’……对很多员工来说，一天虽然处理了不少事，但没有一样是真正完成的，所有的工作都一直在进展中，而且越来越趋于复杂，依赖因素也越来越多。最后导致大家对于按照约定日期来完成工作也越来越没有信心。”

在导入场域项目后，“智慧网咖”项目得以顺利开展，而且团队信

心暴增，公司业绩增长了35%。目前，智慧网咖正以破竹之势进驻长春市的网咖行业。

“我们可以举个例子说明，”刘力鑫董事长说，“智慧网咖项目签约的第一家客户，我们都很重视，因此我们要争取在各个方面做到最好，即使出现问题，也能够在团队的通力协作下得到解决。目前智慧网咖产品在这家网咖已经得到了普遍的使用，两天有接近400个订单，帮助这家网咖提升了近1/3的营业额。经过2个月的市场拓展和运营，该项目已经顺利实施，而项目带来的市场影响也已经开始显现。目前整个公司的业绩已经慢慢复苏，全能业绩实现超额增长。除此之外，我不得不提的是，场域系统提出的很多工具和方法、流程，对我们智慧网咖产品的售后服务提供了实质性帮助，‘问题已经解决了，刘总你放心吧’成为我听到最多的、令我最欣慰的话，这就是团队高效协作获得的惊人成果。”

◣应用心得

1.要在团队中找到能起带头作用的人，让他们用实际行动影响其他人，带动其他人，认同并操练八项行为。

2.明确团队各成员的“位、责、权、利”。让每个成员都明白自己的岗位是什么，他应该承担的责任又是什么，同时也让他知道自己的权力有多大，以及如何获取自己应该得的利益。

3.作为团队的领导者，必须以身作则，身体力行这套系统，并且要以恰当的方式引导团队其他成员。

4.要让团队相信这套理论的力量，让团队之间达成有效沟通，团队会更有凝聚力，作为领导者能得到团队更多的支持！

5.团队领导者必须在自己的日常管理工作中践行这套系统的要素，向下属传递坚定不移的态度，以培养团队形成主动操练和践行的好习惯和心态。

6.团队成员面对面沟通，话语和手势都积极有力。团队成员相互直接联系，而不仅仅是与团队领导沟通。团队成员还在非正式场合或私下进行交流。

7.实施的过程中一定会出现问题甚至阻碍，这个时候一定不要慌或冲团队发脾气，而是第一时间找到老师，寻求专家的建议。

◣导师点评：落地成功的关键举措

一、管理层的身体力行

管理者既是制度的制定者和推行者，也是制度的执行者和培训

者。这就更要求管理者在管理人员、要求下属的同时也严格要求自己，以身作则。行为有时比语言更重要，领导的力量和威信，很多时候往往不是由语言而是由行为动作体现出来的，聪明的领导者尤其如此。

二、操练行为的理解和应用

在第一次内训结束之后，该团队听取了导师的建议，为了让两支团队更好地理解和践行场域领导力系统，大家建立了一个微信群，把所有自愿操练的人拉进来，每周选择一项操练行为进行有意识的操练，一周后分享自己的操练事件和感受、使用心得及客户反馈。大家相互交流和反馈，营造一个共同进步的氛围。

三、充分重视天性对绩效的影响，注重人岗匹配

在培训中，让公司董事长、人力资源部负责人集中精力投入到培训学习体验中来，同时做一个“旁观者”，把一部分注意力放在团队人员的天性与其岗位匹配度的思考上来，认真盘点团队的人员构成，根据团队每个成员的能力和优势，给予相应的角色和工作任务，形成互补。

四、寻求导师团队建议

在项目进程中，整个管理者团队坚持与导师保持紧密的联系，项目的进展、团队的状态、每个细微的变化都找导师给予建议和反馈，以寻求更多的支持，做到适度的包括和包容。

第5章　场域领导力的第四个关注

5.1　引言

场域领导力的第四个关注是“关注日常工作中哪些场景和应用可以让上述行为落地从而让改变发生”。

这是场域领导力最重要的关注，任何不能落地的东西都将无法持续。在过往的实践中，我们萃取和开发了大量的应用场景，将场域领导力的原理、知识、方法、工具、模式植入到日常工作场景和管理情境中去，真正落地，让改变发生。

5.2　场域系统的场景应用原理

提升场域领导力、重塑团队健康场域的八项行为可以帮助管理者做到先人后事、用人成事，而且在实际工作中，它们的应用也颇具场景化。其应用原理的核心就是“思考模式、做事流程”八个字，如图5-1所示。四个维度、八项行为是一种思考问题的模式，可以从绿、黄、蓝、橙四个维度来思考和分析问题；四个维度、八项行为也是一种做事的流程，在做事情的时候，可以先做绿色 的，然后再做黄色 的，再做蓝色 的，最后做橙色 的。

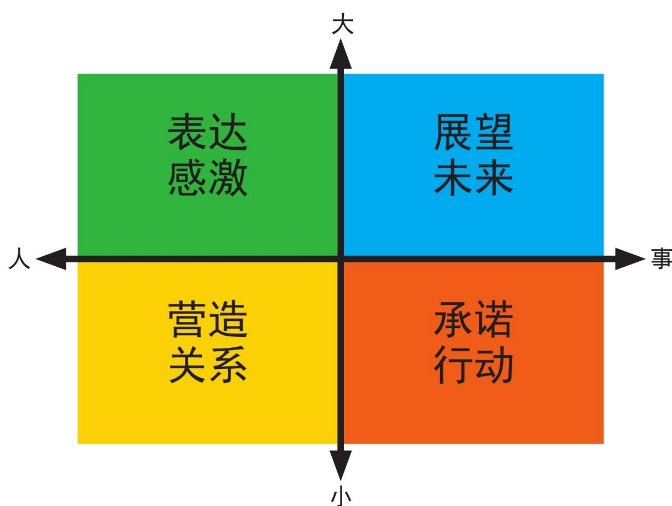


图5-1　思考模式和做事流程

绿黄蓝橙是一种思考模式

我们先从思考模式开始。通过一个应用场景来体会一下：每年年底或年初，是做一年工作或生活规划的时候，回忆一下，你通常会怎么做呢？

也许你已经有很好的思路或方法来思考这个问题，那如果我们用绿黄蓝橙的方式来思考，会有什么不一样呢？如图5-2所示。

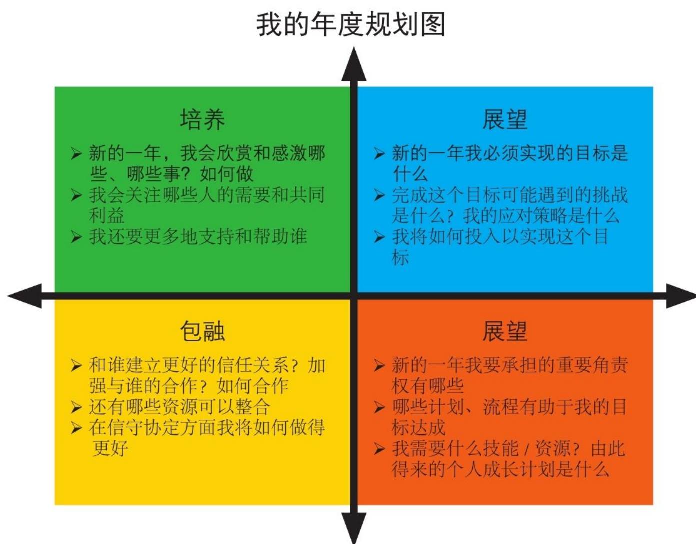


图5-2　思考模式样例

这样的思考模式，是不是也是一种不错的尝试？你在无形中修炼了自己的场域领导力。同样的道理，我们还可以把这个思路用于即兴发言里，比如，本季度，你的团队表现超棒，帮助公司在市场上披荆斩棘，在公司大会上你给他们颁奖并发言，试试用绿黄蓝橙的思路发表一份简短的演讲，即：你要感谢哪些人和事？你还要把谁包括进来？你对未来一年的展望和期待是什么？你希望整个团队接下来还能做到什么？

来，试着写下来吧！

当我们思考一个较为复杂的问题的时候，或者需要系统地梳理某个思考的时候，可以从绿、黄、蓝、橙四个维度来思考和分析，这就是它作为一种思考模式给我们的启发。

绿黄蓝橙是一种做事流程

当4D、8B作为一种做事流程的时候，也同样可以给我们带来不一样的收获。

以我们常见的场景——开会——为例。你的会议高效吗？以下这些会议中常见的问题，哪些是你组织或参加的会议中碰到的？

·会议效率低，有的会议又无聊又长。

·会议上扯皮，踢皮球。

·揪着某个问题不放，会议成了两方的战场。

·一个人汇报，其他人无聊，或者觉得与自己根本没关系。

·有人玩手机，有人不发言，反正总有人游离在会议之外。

·会上的很多决议，开完会后就没有下文了，也没人跟进。

·一提开会就头疼。

·一开会就成了批评大会、批判大会，气氛压抑，尤其是电话会议，参与者巴不得把电话调成静音放在一边，自己继续忙活其他事儿……

想想这些会议都是怎么开的，可能大致都是这样的流程吧：主持人开场、参会代表汇报、说问题、分任务/布置工作、结束。

如果尝试用绿黄蓝橙的方式来开会，遵从绿黄蓝橙的流程来做，开一个高能场域的会议，会有什么不一样呢？我们来给高能场域会议画个像，如图5-3所示。

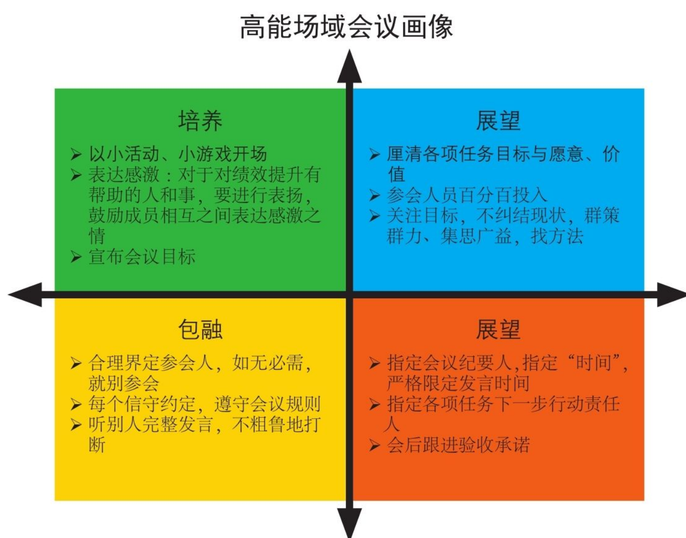


图5-3 做事流程样例

注意，并不是说所有的会都适合这样开。比如面对重大突发情况的应急会、正式和庄重场合的接待会、招待会，就不适合这样开。例会是最适合如此开的，这些例会包括晨会、周会、月会、季会、年会、读书会、分享会、项目推进会等，可以从你觉得会议效果很差的会议开始试验。

一般例会的重要内容就是对一个阶段的工作进行总结，对下一阶段的重点工作进行部署，很多工作总结都是以相关工作的负责人自行逐项汇报的形式来做的，长此以往会议就会变得枯燥无味。在工作中，我们经常会对同事中的某群体有这样的判读，比如“这个部门缺乏创新”、“那个部门太死板、不人性”、“他们部门很有爱特别愿意协作配合”、“他们从来不喜欢管别人的事儿，也不喜欢分享”……如果刚好你也想知道自己的团队可能属于上述哪种，那么，会议还可以这样开：

选择在一个有白板的会议室开会。请会议主持人（有的团队是管理者本人做主持人，有的团队会议主持人是轮值）在白板上画一个足够大的场域罗盘坐标轴，在每个人做工作总结的时候，请他先判断自己要总结的这几项工作，分别是什么颜色的事情，然后分别写到已经画好的场域罗盘的不同象限里。例如，“给该项目的参与者发感谢信”属于绿色 的工作，“根据项目里程碑进行工作验收和进度跟踪”属于橙色 的工作。全部工作总结完毕后，场域罗盘上应该都填上了很多内容，但四个象限里的内容肯定不是一样多，也许有的象限填满了工作，而有的象限只有一两条甚至空白（如果工作较多，参会人员也较多，可以在会前发给大家即时贴，请大家把工作写在即时贴上，每张即时贴只写一项工作，然后此环节就变成了大家拿着即时贴贴在不同的象限）。

这时，请大家看着这个结果，问问大家有何启发。如果发现绿色的工作极少，说明这个团队不太会表达欣赏和感激，不太注重他人的内在需求，也可能“不太人性化”；如果发现黄色 的工作极少，说明这个团队整合资源、寻求协作的能力弱，不善于联合；如果发现蓝色 的工作极少，说明这个团队缺乏创新意识和能力，在创意和构思上存在短板或没有给予足够的重视，相应地，团队的激情也是不足的；如果发现橙色 的工作极少，说明这个团队不善于周密地计划和稳妥确定地执行，在流程、制度、纪律、原则性上存在短板，缺乏做细致工作的较真劲。

这样来做工作总结，团队就会一起发现问题和短板，也能刺激大家的觉察，这要比其他人或管理者指着团队说“你们缺乏创新”、“你们太死板”、“你们不善于联合”、“你们执行不够细致”要更有用。

同理，做完工作总结，还可以继续以这样的形式来做下一阶段的重点工作计划。仍然要求大家在汇报工作计划的时候分颜色填写。接下来，有意义的事情就来了。请大家根据上一个环节的觉察，适当调整工作安排，提醒大家有意识地多做哪方面的事情、少做哪方面的事情、不做哪方面的事情、要开始做哪方面的事情。

这样的工作总结和计划，既让大家看到了问题，产生了觉察，又让大家可以集体行动、一起调整；既修炼了自己的场域领导力，也让整个团队的场域健康起来。

第一次用绿黄蓝橙流程来开高能场域会议的时候，可能会议时间会比之前的模式更长一些，不要紧，因为这是你的第一次尝试，当会议场域逐步建设起来以后，会议就会逐步高效起来，而会议时间也会逐步缩短，成为真正的高效会议。当然，缩短会议时间不是我们的目的，我们的目的是建设高能会议场域，让每个参会者都成为会议的主人，让会议解决问题，产生绩效！

5.3 中锐网络：慧眼识人的招牌与选拔

企业背景：中锐网络股份有限公司（以下简称中锐网络，证券代码：839257）， 是教育＋综合服务解决方案提供商。基于多年在教育与 IT 服务领域的经验沉淀，中锐以应用型人才培养为核心，建立了集“教育＋、服 务＋、人才＋、创客＋”四大业务群为一体的服务平台，紧密围绕大数据、物联网、网络、信息安全、VR等IT专业方向，与锐捷、网龙等企业达成深度战略合作，打造校企协同培育人才链，为高等教育提供一站式教学解决方案；为企业提供高品质IT 综合服务；为行业输送高素质应用型人才。

中锐网络是教育部高等教育司产学合作协同育人战略合作伙伴，与 360 多所优质院校开展不同层次的教学育人合作。公司累计服务全国5万个跨地域项目，为 50 000多名在校生提供实习实践，共计为高校输出了20 000多名应用型人才，为社会生产力发展做出贡献。

中锐网络目前拥有认证工程师超过600人，拥有 150 人的讲师团队储备，累计投入2亿元打造业务支撑体系，设立了覆盖全国的38 个综合服务基地。中锐联合教育部、主流厂商和各大重点院校共同设立了中锐教育研究院，致力于教育高端理论和实践领域的研究。公司自成立以来，持续保持50%的年复合增长率，始终践行于中国教育产业的变革与发展。

◣应用背景

中锐网络与其他企业客户的不同之处，在于其总裁黄祖海先生早在2013年就完整地接触过NASA-4D系统，并亲眼见证了行业龙头锐捷网络在4D的帮助下产生的巨大变化和惊人成效。因此，黄祖海先生对场域领导力系统深信不疑而且一直在践行。他相信这样的系统一定

能够帮助正在蓬勃发展的中锐网络。

在分部门、分系统的全员工作坊中，中锐网络发现自己的销售团队中，几乎没有蓝色 天性的人，橙色 天性的人更是一个却没有。而这种天性分布，与这个团队在实际工作中显现出来的问题完全吻合。一是这个团队缺乏足够大的野心和欲望，二是这个团队发现问题的能力较弱，三是在落地执行与承诺兑现方面表现得不好。

发现这个问题以后，首先，公司要求销售团队在补充人员时，对橙色 天性的销售人员进行重点关注，符合条件的优先录用。于是，一个有趣的现象出现在中锐的招聘流程中，即候选人来到会议室，准备如约进行面试，在等待面试官的过程中，将有一个“场域领导力之天性测评”的二维码推送给他，候选人刚好可以趁这个间隙，通过微信来完成这个被称为“15秒知天性”的测试，了解一下自己，同时，面试官过来之后，在得知该候选人的天性颜色之后，就可以更有针对性地进行面试，尤其可以更有针对性地考察该岗位工作的要求与候选人天性之间的契合度，也可以考察候选人有无面对和处理自己短板的工作经验与应对策略。当然，除了这一层判断之外，让候选人进行天性测评，还有一个更为直接的作用：当招聘的岗位具有非常强的天性要求时，如库管人员，如果候选人测试之后显示是绿色 或蓝色 ，那基本上就可以终止面试了，因为他们的天性表现就不支持他们待在这样的岗位上。同样的道理，如果企业正在招聘一个企划岗位，这是一个需要有创意、有思路、不拘泥于条条框框的岗位，显然，如果候选人恰好是蓝色 的，匹配度会更高。如此，通过这些面试前期的工作，可以帮助企业节省招聘成本。

其次，销售副总给所有的销售管理者提出了要求，要求大家结合日常工作，重点操练提升橙色 部分的两项行为：避免指责与抱怨，厘清角责权。每日操练，每日汇报心得，由“双督导”进行反馈。其中，场域作为督导之一，从操练专业上给予大家反馈和点评；销售副总本人作为另一个督导，从业务上给予大家反馈和点评。

下面是该公司所有销售管理者达成的共识。

·每日心得，写日志，每晚24点前提交。

·先从操练橙色 两项行为开始，结合漏斗管理工作。

·所有操练心得公开提交到群里。

·双督导，老师从专业上反馈，销售副总从业务上反馈。

·心得不求字多，说明问题即可，40～100字。

·每月同读一本书，心得同步反映到操练日志里。

这种团队意识到整体的短板，并且一起操练、弥补短板的做法，是非常有借鉴意义的，可以给其他短板明显的团队提供参考。

5.4　上海丹正：思路清晰的销售训练

企业背景：上海丹正国际货运代理有限公司是经国家外经贸部批准成立的国际货运代理企业，属于国家一级国际货运代理企业。

公司成立于2005年，经过多年的积累和开发，在全球各大港口建立了完善强大的物流网络，主要从事国际进出口货物运输代理及相关服务，包括揽货、订舱（含租船、包机、包舱）、仓储、中转、集装箱拼拆箱、结算运杂费、代理报关、报检、保险及相关的国内运输和物流咨询服务。丹正以上海为中心，不断完善发展国内外的分支机构和港口网点。公司与多家船公司及航空公司建立了良好的合作关系，能为海内外客商提供优质、全面、快捷、周到的服务，尤其是一站式门到门全程高附加值的综合物流服务。公司被国家交通部认定为无船承运人（SMTC-NV　01597），同时加入了国际货运联盟，拥有全球代理服务网络，可以非常专业、高效地提供从世界各大港口发往中国主要港口的门到门物流服务。

公司一直以创“丹正”品牌、树“丹正”形象为宗旨，构建“诚信、责任、专业、创新、追求卓越”的企业文化，致力于打造一支高素质的管理团队和专业的操作团队。

◣应用背景

丹正集团全员实施了“用场域的力量打造高绩效团队工作坊”。他们的销售训练者非常敏锐地发现，这套系统对销售工作尤其是对销售人员的拜访工作，有着巨大的指导意义。于是，他们开始用这套系统在销售训练上下功夫。

首先，要求所有的销售人员在拜访客户之前，学会判断这个客户拥有什么颜色的天性，根据天性的颜色，准备与对方深度交谈的内容侧重于哪个方面。如果是初次拜访，无法判断对方的天性，那么，要能够在会谈开始后快速识别对方的天性，公司就这个话题，专门找导师一起拟订了一个快速识别的“行为语言表现表”，即当对方出现哪些语言或行为时可以判断他是什么样的天性。

其次，整个拜访会谈的过程，要严格按照绿—黄—蓝—橙的流程

和逻辑来进行，销售人员的拜访前准备，就从这个四个方面展开，即：如何恰当地表达感激和同理心？如何营造轻松愉快的会谈氛围？如何引导对方对合作前景或项目成果进行展望？如何跟对方谈合作细节与方案，或者干脆不谈？这样，销售人员的拜访准备也都有了明确的方向。

对应到销售训练的模拟演练环节，主考官的点评就从“在刚才的演练环节你判断对方是什么天性的人”开始。整个点评和复盘都会围绕着绿黄蓝橙展开，而所有的技巧，都融合在绿黄蓝橙里面。

5.5 江城之星：细致入微的综合应用

企业背景：武汉市江城之星酒店管理有限公司，是一家集金融、投资、客房、餐厅、特色酒吧于一体的连锁酒店管理企业。公司秉承“携手合作，共享机遇，共迎挑战，共同发展，满怀感恩利他之心时刻创新着”的企业精神，全力铸就精品酒店品牌。

公司旗下以海风情假日酒店为代表的商务度假酒店装修精美、格调高雅，并提供大小会议室、餐饮服务，是具有现代特色的时尚型连锁酒店。酒店秉承“顾客至上，服务质优”的服务理念，为客人提供干净、安全、特色、温馨的住宿环境。

公司旗下酒店先后获得美团点评“最佳度假酒店”、艺龙网“最受欢迎酒店”和武汉酒店行业协会颁发的“最受消费者欢迎连锁酒店品牌”等荣誉，成为顾客心中之“最”。

◣应用场景

江城之星的老板带着自己的核心管理层、店面总经理一起参加了“用场域的力量打造高绩效团队”工作坊，他们的应用，就像他们这个行业的服务一样，做在细处。

在参加学习之前，很多店面总经理作为团队领导者每月只开一次会议，每次讲的内容都是酒店的业绩与服务要做怎样的改进及流程如何改善，缺少对员工的未来进行规划，很多老员工一度失去了激情与动力。同时，很多管理者对后续事物没有具体的跟进与辅导，经常被董事批“执行力差”。

在学习之后，他们在以下方面做出了改变。

1.增加了月度会议、周会、甚至晨会，并让会议变得开始有吸引力。他们设定了“时间郎”，开会的过程中有人提醒时间，保证了高

效。在会议中加入了很多绿色 和黄色 的环节，使得会议不再枯燥。

2.操练和提升橙色 的部分。以往酒店的销售部门几乎是没有工作计划的，甚至工作时间出去逛街吃饭都是常有的事情。此后，他们定制了4D的周工作计划，设定了内容项目；业务计划、执行情况、未完成原因。管理层团队领导人做周审核，设定了审核人。检视人做出批示，使管理层的监管作用得以发挥出来。

3.管理层有更多时间关注团队场域的提升。他们设立了酒店季度生日会，为生日员工准备红包，管理层在日常管理中记录员工的点滴，设置爱心墙邀请客人写下祝福和愿望。之后，整个团队的氛围发生了明显的变化，而且这种变化直接感染了客人。最让人感动的时刻就是所有人员加班到晚上十点，只为了让一个会议接待能够做得足够好，连工程维修的师傅都主动加班协助完成，没有任何人抱怨，大家只有一个目标，就是客人能够在这里感受到好的服务，这样的团队怎么能不受客户欢迎！

4.销售的问题得到了很好的解决。曾经有长达半年的时间，工作人员没有回复过一条网络点评，没有跟进过一个客户。或者是偶尔简单回复几条信息，保留差评不上报，展现好的一面来庇护自己，甚至不接受客户的评价，找出客户不愿给好评的各种理由。如此这般，导致差评增加、网站的浏览量下滑、订单缩减。完成学习之后，大家开始注重与客户的共同利益，学会去适度地包容、包括他人。成立了网络专门负责人，对每条网络点评进行了深入的回复，关注来访的每位宾客，及时跟进与调整，针对差评，找到了各大网站的负责人，寻找客户信息，收集客户差评资料，进行自我完善，直面工作中出现的问题，对客户进行各种形式的沟通，提升客户对酒店的认知与关注。在这里要提醒一点，就是信守所有协定。在维护酒店网络差评的同时，酒店答应为客户提供一晚免费入住来邀请客户再次入住，无论房源多么紧张，都要信守承诺，为客人安排。

5.适度地包括、包容下属，督促下属成长。这里有一个生动的故事，我们不妨来看看，讲的就是不适度的后果，下方内容来自该店总经理的自述。

我是一个绿色 的领导者，会经常带给员工一些温暖，甚至没有度，导致我们的员工有了很大的依赖性和随意性。我们来了一位新的管理者，对于他下发的任务，员工不但不领受，甚至有些反抗，有的员工遇到问题直接跨越级别向我寻求帮助。由于天性使然，我给予员工更多的是包容，那个新来的管理者也因此受到影响。

这位管理者下面的一个前台员工，由于我的原因，在大家都认为

她缺乏经验的时候，我特别提拔她做了主管，虽然她确实经验不足，但我当时认为只要她肯比其他人努力，就一定可以胜任，我也给了这个员工这样的信心，从此我就有了对自己包容心的满足，觉得自己在操练“适度地包括、包容他人”这项行为。然而这并没有在团队中起到好的作用，因为我过度的包容，该员工犯了酒店从业者最致命的错误，她把客户当时忘记结账的钱装进了自己的口袋，她承认了错误，因为我的包容，我只是给予了很小的处罚，也没有撤换岗位，即使有人提醒我这样的处理方式不对。而此时，她的直接上级也因对此事处理结果的不满而离职。我竟然没有动容，依然专注于自己内心“我很宽容”的美好想象。

这样的处理，不但对她没有起到警醒和帮助成长的作用，甚至还出现了更大的客户流失，并且产生了更大的投诉，对酒店的声誉和利益造成了严重的影响。

此时，我才开始反省，做出了辞退该员工的决定。我也更加明确了什么是“适度的包容”。我们的一位管理者直接用储值客户的VIP卡招待了自己的朋友，不过在客户发现之前，酒店及时制止了。而我也用我的成长取代了过度的包容，对涉事员工进行降级，并连带较大的处罚，由部门经理完成处罚，对员工进行了教导，提高了员工对错误的认识，也给员工的直接上级一定的空间和处置权。

我内心有很深的感触，以上两件事情的两种处理方式带给了我不一样的体会，过度的包容会使团队错失很多重要的人。

6.根治顽疾。很多店面总经理由于天性的原因，不太擅长关注数字，对结果不敏感。这也导致酒店董事在与店面总经理沟通的过程中，经常火气冲天、拍桌子瞪眼。而这种顽疾的根治，首先得益于在学习了场域领导力系统以后，董事本人的沟通模式发生了变化。在沟通中，会有更多的同理心，更多的左侧的力量，先处理心情，再处理事情。这种转变，把董事与店面总经理之间的对话由对抗、不服变成了一起解决问题。比如，他们想到了用这样的方法来解决数据汇报总是忘发或不及时发的情况：把这个任务同时分给包括店面总经理在内的三个人，当店面总经理或其他人休息时，有人督导，未完成时相互提醒，要把惩罚制度下达并执行，违约要承担更重的处罚。建立了这样的三人小组以后，店面总经理的数据汇报再也没有出现过忘记或晚交的问题。橙色 的事情，就得以橙色 的办法来解决。

第6章　场域领导力的明天

6.1　企业场域力量备受关注

场域的力量对团队、企业、组织管理的影响，一直都在，而且影响巨大。麦格劳·希尔集团早在一百多年前就提出“一个高绩效的组织真正能做的唯一的事情就是营造一个有利于持续进步的环境与氛围。”

如今的企业，更是意识到场域的重要影响和作用，虽然没有上升到场域的高度，但实际上企业在做着各种各样塑造场域的事情。比如，有的销售型企业，整个办公区都挂满了充满激励性的口号条幅、优秀团队流动红旗、季度性目标，甚至还有各团队业绩排名，这其实从物理环境上来塑造场域；有的企业，经常举办客户答谢活动、家属感恩活动，不做任何营销，用故事和大家的感情连接来完成团队的熔炼，这也是在塑造场域；有的培训课堂，撤掉了所有的桌子，让学员能够完整地看到每个人，再也不是隔着桌子做交流了，这也是在塑造场域；有的会议，尤其是例会，参会人员轮流主持，会议开始前有小活动等，这也是在塑造场域……尤其是《场域的力量——高绩效正能量团队企业实践手册》一书出版以后，关于“高绩效正能量场域”、“场域的力量”的提法，越来越多地见于各种组织活动中，如“高绩效正能量场域的项目管理”、“培训课堂场域的力量”等。

在企业中，场域的力量开始受到越来越多的关注。一方面说明我们对场域的研究、升华、实践是有价值和意义的，是贴合实际需求的；另一方面也说明当前人们越来越多地关注场域对人性、团队、绩效的影响，开始关注这种“聚合的力量”，开始以关系的思维关注团队建设和团队打造。随着更加关注个体感觉和个体性格的90后一代走上历史舞台，并逐步成为社会和职场的主力，而00后一代也将马上随之而来，传统的牛顿式、机械式的科学管理，将越来越被边缘化，而关注人性的、关注这种聚合的力量的场域研究，将越来越多地被提及、被应用。

6.2　场域领导力的创新实践

场域领导力系统本身就是一个活的、具有很强的生命力的系统，创新、迭代是其应有之义和核心要求，因此，在场域领导力的教学实践和应用实践上，我们也在不断创新和迭代。

线上化

首先，课程内容线上化。在近些年的研究中，我们做了一项非常重要的工作，那就是把厚厚的书、三天的课程、最短六个月的项目，经过三个月的时间，重新整合、编排和设计，浓缩成了9集极具互动性、学习体验极强的线上课程，每集只有6～8分钟的时长。通过这9集线上课程的学习，学员就能基本了解场域领导力的基本概念和内涵，完成知识的普及。我们也把这9集课程称为“基础包”。在实践中，我们又根据不同的重点学员对象，如销售及销售的管理者、人力资源岗位人员及其管理者、产品经理、运营经理等，针对他们不同的工作性质中出现的典型的工作场景，开发出适合他们需求的针对性强的、场景化的应用类课程，满足这些不同岗位的人深入学习的需要，我们将这些课程称为“角色包”。这样，“基础包”+“角色包”，就能比较好地满足前置学习的需要。在我们做内部工作坊或项目时，参与者就能提前完成学习，带着思考、带着问题、带着对应用场景的探索参与进来。而在工作坊或项目结束后，这些线上课程又可以作为非常好的回顾、复习的重要资源。目前，所有的线上课程都依托在云学堂的企业学习服务平台——云学堂乐才上。

其次，天性测评线上化。之前的测评是通过纸质问卷，这种测评方法只有在课堂上通过老师的引导才能有最佳测试效果，否则，学员在测评的时候将会面临较大的结果统计困惑，甚至经常出现测不明白、算不清楚的情况。基于这个问题，同时考虑到当前人们对移动通讯工具的依赖，我们决定把天性测评搬到线上，在统计了大量的算法并经历了多次基于客户体验的修改之后，才有了今天的版本，既有测评，又有报告解读，还能转发和分享，最重要的是，只需要15秒就可以完成，这就是本书第3章图3-5所示的那个二维码测试。

最后，团队场域测评和团队领导者个人场域领导力测评线上化。一个团队的场域状态如何、健康与否，我们不能凭感觉判断，既然是一种聚合的力量，那么我们就来测一测这些人聚合在一起后是一个什么样的状态。我们根据中国企业的实际情况，结合过去几年的实践、积累的数据，设计了四个维度、十六道题目来进行测试，并选取了以口碑为基础的净推荐值作为重要的核算参考方法之一，依托云学堂技术团队强大的技术实力，搭建起了一套能够让一个自然团队的团队场域被测量、被量化从而变得可见的测评系统，这套测评系统还能够根据测评结果的不同，自动生成不同的测评解读报告，使团队场域问题

和下一步行动建议一目了然。与此同时，另一套测评系统也搭建出来了，那就是用来衡量和发现某个团队的直接领导者对团队场域的影响的测评系统——个人场域领导力测评系统。目前，这两个测评系统已经经过多次迭代，被数百个团队使用。

场景化

一直以来，我们都在关注场域领导力系统在员工的具体工作场景和管理者的具体管理情境中有无应用场景、如何应用。对企业中存在的商业学习[1] 来说，如果找不到实际工作中的应用场景，基本上这种学习不会有太好的效果。实践证明，场域领导力系统中大量的工具、方法可以被广泛应用在日常工作中，《场域的力量》一书，已经列举了包含员工应用与管理场景在内的15种应用场景，在此后的实践中，我们和客户一起，在员工应用方面开发了诸如个人年度/季度规划、个人职业生涯规划、课程开发与设计、讲师控场、员工/领导访谈、面试与应聘、做有温度的沟通、主持一个项目会等十余种应用；在管理场景方面开发出诸如绩效面谈与绩效反馈、低风险的新团队组建、打破部门墙、克服团队中怕得罪人的心态、转换团队心智模式等近十种应用。这样，就又开发了近20种应用场景，加上前述15种应用场景，总计35种应用场景。在寻找落地应用、开发应用场景方面，我们不遗余力、永不停息。

而且这些应用场景，永远都包含员工应用与管理场景两个方面。很多人会有疑问：你们是场域领导力系统，怎么还会出现员工的应用场景呢？有这样的疑问很正常。因为一提到“领导力”，很多人本能的反应是这是领导者需要学习的，甚至很多专业的培训工作者和人才发展工作者也会有同样的想法。实际上，领导是一种素质，领导力的形成不需要领导头衔，对每个人来说，领导力是个人素养的重要组成部分，是我们影响他人的能力，人人都需要。而场域领导力，是目前唯一的适合团队上下全员学习的一种领导力系统，它具备的充分的透明公开，充分的彼此通透，可以很好地建立上下一致的沟通频道，建立共同语言和共同价值观。在我们服务的客户中，已经出现了非常多的企业全员学习事例，事实证明，全员学习，会让落地项目变得更好。

6.3　场域领导力企业项目开展方式

场域领导力系统不是万能的。就像每种药都有其适应症状和适用病患群体一样，它也有其适用的情形。

·第一种适用情形：组织发展已趋成熟，企业文化有一定积累，但

是组织的人均效能不高，组织内部人力资源的开发和使用遇到瓶颈。

·第二种适用情形：组织内部工作压力极大，人际关系紧张，尤其是随着更多年轻人的涌入，旧有的管理模式和管理思路越来越显得格格不入。

·第三种适用情形：组织正在飞速成长和快速扩张，目前组织内部的沟通还很简单粗暴，但是组织内部的高层管理者都较为成熟，受过专业训练。

·第四种适用情形：组织的主要绩效都是通过人与人之间的沟通、交流而产生，甚至可以说，绩效发生的过程，就是人与人相处的过程。

·第五种适用情形：所有新任管理者培养的第一堂课。彼得·德鲁克有一句话深刻地道出了管理的本质——“管理，就是用人成事”。所谓“用人”，就是要先懂人，通透人性，能够了解人的天性，发现人的内在需求，从而激发人的内在美，创造强的自驱力，知道人怎么用。所谓“成事”，就是达成组织或企业的目标。先能用人、会用人，而后才能成事、可成事。显然，一个管理者，首先应该修炼的技能是通透人性、识人用人的能力，以及如何提升个人领导力及感召和激发人的能力，否则，一切管理技巧都是花架子。而平时对管理者的训练，却往往更多的是管理技巧，缺的是对其通透人性、识人用人能力的训练。

以上并不是说其他情形就不适用，但是当我们的客户面临以上情形的时候，我们会建议他们导入场域领导力系统看看，其他的情形，也许试试别的方法或手段会更好。

我们的场域领导力项目在导入企业时，包含四个重要方面，我们简称其为PCBD，如图6-1所示。

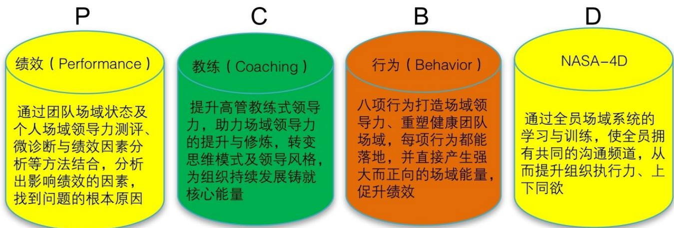


图6-1　PCBD项目

如图6-1所示，以绩效诊断导入，以场域打造为核心，以教练辅

导来护航，全程以打造高绩效正能量的团队为目标，融咨询、培训、教练与引导、操练与实践为一体，真正帮助团队落地绩效、促升绩效。具体实施流程如图6-2所示。



图6-2　场域领导力企业项目实施流程

6.4　场域领导力的应用延展

场域领导力系统里的理论、方法、工具，不仅可以用在团队打造上，以解决团队绩效问题，还可以用在其他领域，如学校的班级建设、医院的医师职业素养培养、家庭育儿、夫妻关系处理等。就如《场域的力量》一书所说，“它不仅仅是一套工作方法，也是一种生活方式。”

在4D推广的道路上，我们身体力行。我们只教我们做过的，我们也必做我们教过的，这就是“教我所做，做我所教”。所以，在很多课堂上，有学员在课下和我们交流的时候，经常会问一个问题：“为什么您上课时举的例子好多都是家长里短的小事儿啊？特别有感触，好像就发生在我身上。”

我们的回答是：我们首先是这套系统的践行者。我们首先从内心深入就非常认可这套系统，非常愿意时时、事事、处处都想着它，并敢于大胆地应用和实践。从哪儿实践呢？从小事开始，随时实践。家里人、家里事不就是每天都要面对的吗？如果这些小事都不能用这些套系统去处理好，又怎么敢保证面对大事时就能用好它呢？当第一次小小的应用尝到甜头以后，我就迈出更大胆的步伐，做更多的实践。

我们推荐给他人的，都是我们实践过的，只有我们实践过的，才会推荐给他人。

我们经常在工作坊上对学员们说，我们给出的这些应用场景，只是抛砖引玉，希望大家在各自的工作中举一反三、触类旁通，能够结合工作情境开发出更多的应用场景来。只有这样，场域领导力系统的应用才能在各行各业遍地开花，帮到越来越多的人。我们也希望越来越多不同行业的企业家、管理者、专业培训师和顾问参加我们的认证，成为场域领导力的授权认证讲师，和我们一起来推广场域领导力系统。我们的精力和时间毕竟有限，不可能深入到每个行业中去，但是这些认证讲师们本来就在不同的行业，他们可以精耕到每个行业中去，从而一起贡献力量。我们会一直在这条路上，坚定地走下去！

展望未来，繁花相送！

场域领导力，把团队打造，真正变成一件有温度的事！

---

[1] “商业学习”一词，首先由云学堂创始人兼董事长卢睿泽先生于2017年提出，其特点是“基于组织能力提升的新知识的快速创作、分享和传播”。

参考文献

[1]皮埃尔·布迪厄.实践与反思：反思社会学导引[M]. 李猛，李康，译. 北京：中央编译出版社，1998.

[2]玛格丽特·惠特利.领导力与新科学[M].简学，译.北京：中国人民大学出版社，2008.

[3]马维娜.局外生存：相遇在学校场域[M].北京：北京师范大学出版社，2003.

[4]米歇尔·福柯.规训与惩罚[M].刘北成，杨远婴，译.北京：生活·读书·新知三联书店，2007.

[5]加达默尔.哲学解释学[M].夏镇平，译.上海：上海译文出版社，2005.

[6]迈克尔·W. 阿普尔.意识形态与课程[M].黄忠敬，译.上海：华东师范大学出版社，2001.

[7]戴维·斯沃茨.文化与权利：布迪厄的社会学[M].陶东风，译.上海：上海译文出版社，2006.

[8]张意.文化与符号：布迪厄的文化社会学导论[M].北京：中国社会科学出版社，2005.

[9]苟志效，陈创生.从符号的观点看：一种关于社会文化现象的符号学解释[M].广州：广东人民版社，2003.

[10]叶浩生.西方心理学的历史与体系[M].北京：人民教育出版社，1998.

[11]魏广东.心灵深处的秘密：荣格的分析心理学[M].北京：北京师范大学出版社，2012.

[12]薛晓源，曹荣湘.全球化与文化资本[M].北京：社会科学文献出版社，2005.

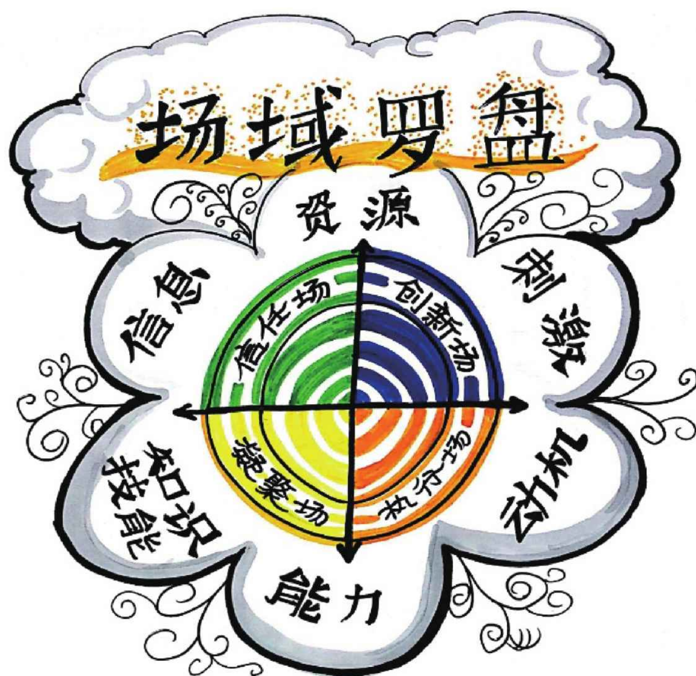
[13]哈罗德·斯托洛维奇，艾丽卡·吉普斯.从培训专家到绩效顾问[M].杨震，颜磊，谷明樾，译.南京：江苏人民出版社，2014.

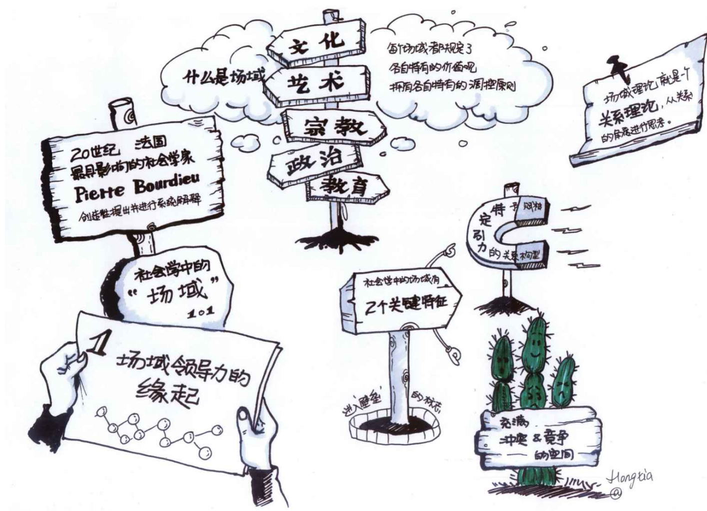
[14]古斯塔夫·勒庞.乌合之众：大众心理研究[M].冯克利，译.北京：中央编译出版社，1998.

[15]凯文·凯利.失控[M].东西文库，译.北京：新星出版社，2010.

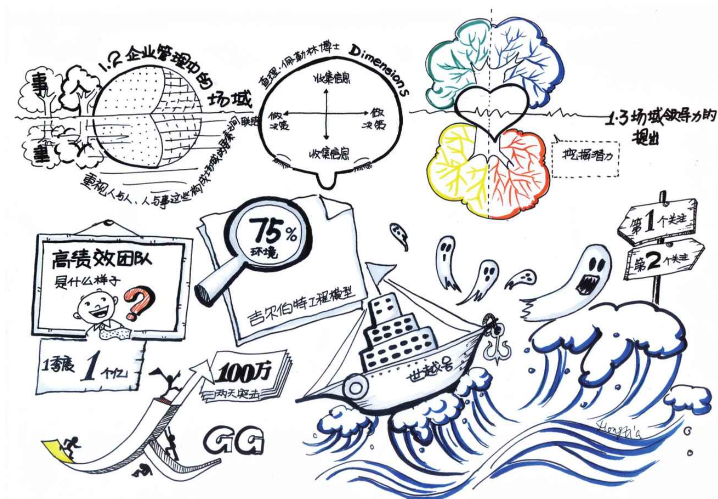
[16]江政.　煤化工企业研发人员性格分析及其在激励中的应用研究[D].首都经济贸易大学，2012.

[17]江政.场域领导之道[J].中国培训，2016（5）.





什么是场域
文化
艺术
宗教
政治
教育
每个场域都规定了
各自特有的价值观
拥有各自特有的调控原则
场域理论就是一个
关系理论，从关系
的角度进行思考。
20世纪 法国
最具影响力的社会学家
Pierre Bourdieu
创造性提出并进行系统阐释
社会学中的
"场域"
101
1 场域领导力的缘起
社会学中的场域有
2个关键特征
特定引力的关系构型
进入壁垒的标志
充满
冲突 & 竞争
的空间
Hongxia



1.2 企业管理中的场域
事
重视人与人、人与事这些构成场域的要素之间联结
查理·佩勒林博士
Dimensions
收集信息
做决策
做决策
收集信息
1.3 场域领导力的提出
挖掘潜力
75%
环境
吉尔伯特工程模型
高绩效团队
是什么样子
1季度 1个亿
100万
两天卖去
GG
世越号
第1个关注
第2个关注
Hongxia

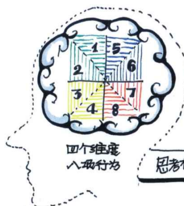
卡尔·荣格
现代心理学之父
8种心理类型
凯瑟琳·布里格斯
伊莎贝尔·布里格斯·迈尔斯
16种类型
MBTI
查理·佩勒林
NASA
4D
注意力焦点
心态
行为
结果
价值观
整体
逻辑
情感
人
细节
我上测评
15秒
知天性
物
13?
大
事
小
培养
展望
包容
指导
信任场
健康的场域状态
创新场
培养型
展望型
包容型
指导型
执行场
凝聚场
人事匹配
促升绩效
云学堂
O2O
第2个关注
第3个关注
Hongxia

我想要的
你想要的
X
Y
你想给的
我想给的
要及时
长度
宽度
要具体
深度
要适度
表达
真诚积极的乐观
百分百投入
NEW
尚氏集团:
重塑场域
凤凰涅槃
2016
2月
10个月
2016
12
DEC
KPI
¥3倍
习惯
练习
觉察
周志
操练
华雅
WEEK
8项行为操练
Time
一 / 6个月
思维模式
看待问题角度
理财方式
人生选择
Hongxia

第4个关注

关注日常工作中哪些场景和应用

可以让上述行为落地，从而让改变发生





思考模式、做事流程



ACS
上海丹正
思路清晰的销售训练
《行为语言表现表》

江城之星 细致入微的综合应用

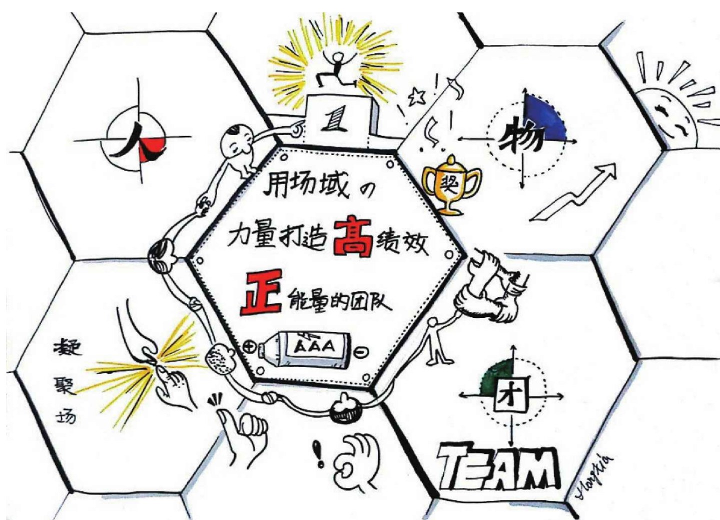


先处理心情 再处理事情

适度
过度

Hongxia





用场域の
力量打造高绩效
正能量的团队
AAA
1
人
物
奖
凝聚场
才
TEAM